



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Mestrado**

**A Inteligência Económica aplicada  
no Processo de Internacionalização.  
O Setor da Vinha e do Vinho.**

**LUÍS MANUEL PINHEIRO DE ALMEIDA**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em  
Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientadora: Professora Doutora Sacramento  
Costa

Lisboa  
2016

*“Se não mudares de direção, terminarás exatamente no sítio de onde partiste.”*

*James Hunter*

Dedico este trabalho à minha mulher, Teresa, pelo carinho com que me apoiou em todos os momentos e à minha filha, Ana, a quem sempre tenho procurado transmitir a importância dos saberes e da aprendizagem ao longo da vida.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação de mestrado, contou com inúmeros apoios e incentivos que sem os quais não se teria tornado realidade, e aos quais estarei eternamente grato.

Em primeiro lugar quero deixar uma palavra de agradecimento à Professora Doutora Sacramento Costa pela sua orientação e pela experiência de aprendizagem que me proporcionou.

Cumpre-me ainda salientar o meu profundo e sentido reconhecimento a todas as empresas que aceitaram participar no estudo e tornaram possível a concretização do meu trabalho.

São também dignos de uma nota de apreço os professores, colegas e amigos que me acompanharam durante o percurso académico.

Finalmente, mas não menos importante quero agradecer à minha família, com especial apreço pela minha mãe, esposa e irmã que com a sua compreensão proporcionaram a minha total dedicação a este trabalho.

A todos, muito obrigado!

## **Resumo**

Tendo como premissa que a Internacionalização deve ser entendida como um processo, alicerçado em decisões de gestão estratégica, a presente investigação visa conhecer e compreender as práticas de Inteligência Económica que estão sendo utilizadas. A entrada em mercados dinâmicos, globalizados e altamente competitivos implica o conhecimento atempado da realidade envolvente, pelo que a Inteligência Económica, sendo uma ferramenta de gestão ao serviço da empresa, possibilita compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar ameaças e oportunidades.

A metodologia adotada baseou-se numa abordagem mista de cariz qualitativo e quantitativo. Como técnicas de recolha de dados utilizou-se a entrevista e o inquérito por questionário concebido especialmente para o efeito.

De acordo com a investigação desenvolvida a maioria das empresas inquiridas usa a informação existente no seu seio, privilegia a informação que lhe permite antecipar as alterações dos mercados, está disponível para frequentar ações de formação sobre a temática - Missões Empresariais, tem consciência da pertinência da Informação sobre os aspetos burocráticos e jurídicos dos diferentes países, investe na compreensão das necessidades dos seus clientes, divulga a Informação de modo orientado para os diferentes serviços e utiliza controlos de acesso e proteção dos suportes de informação.

**Palavras-chave:** Informação, Estratégia, Inteligência, Internacionalização e Decisão.

## **Abstract**

Based on the premise that Internationalisation should be understood as a process grounded on strategic management decisions, this research aims to find out and comprehend the Economic Intelligence practices in use today. Breaking into dynamic, global and highly competitive markets requires timely knowledge of the situation on the ground, meaning that Economic Intelligence, as a management tool at the service of the company, enables one to understand the business environment and develop organisational skills that allow the company to identify, anticipate and react to threats and opportunities.

The methodology adopted is based on a mixed qualitative and quantitative approach. The data collection techniques were interviews and a survey through a questionnaire designed especially for the purpose.

The research carried out showed that most companies surveyed use the information they possess at the heart of the organisation, prioritising the information that allows them to anticipate the changes in the markets, and which are willing to receive training on the topic – Business Missions. They are aware of the pertinence of the Information about bureaucratic and legal aspects of the different countries, invest in understanding their customers' needs, disseminate information in order to boost their different services and use access and protection controls as regards how this information is stored.

**Keywords:** Information, Strategy, Intelligence, Internationalisation and Decision.

## Índice Geral

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>iii</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>v</i>
<i>Índice Geral</i> .....	<i>vi</i>
<i>Índice de Gráficos</i> .....	<i>viii</i>
<i>Índice de Quadros</i> .....	<i>ix</i>
<i>Índice de Tabelas</i> .....	<i>ix</i>
<i>Lista de Abreviaturas e Siglas</i> .....	<i>x</i>
<i>Introdução</i> .....	<i>1</i>
<i>Parte I</i> .....	<i>3</i>
<i>Capítulo 1 – A Inteligência Económica e as Organizações Inteligentes</i> .....	<i>3</i>
1.1 O Conceito de Inteligência Económica .....	<i>3</i>
1.2 A Organização Inteligente .....	<i>7</i>
1.3 Implementação de um modelo de Inteligência Económica .....	<i>12</i>
<i>Capítulo 2 – Globalização e Internacionalização</i> .....	<i>19</i>
2.1 Conceitos .....	<i>19</i>
2.2 A Internacionalização enquanto processo .....	<i>22</i>
2.3 Internacionalização da Economia Portuguesa .....	<i>32</i>
<i>Capítulo 3 – Breve caracterização do Setor da Vinha e do Vinho</i> .....	<i>36</i>
3.1 O Setor Vinícola Português .....	<i>36</i>
3.2 Panorama Internacional do Setor Vinícola .....	<i>40</i>
3.3 Sistema de Informação da Vinha e do Vinho .....	<i>44</i>
<i>Parte II</i> .....	<i>45</i>
<i>Capítulo 4 - Metodologia</i> .....	<i>45</i>
4.1 Objetivos e Opções Metodológicas .....	<i>45</i>

<i>4.2 Instrumentos de recolha de dados .....</i>	<i>46</i>
<i>4.3. Procedimentos de recolha de dados .....</i>	<i>48</i>
<i>Capítulo 5 – Apresentação e Discussão de Resultados.....</i>	<i>49</i>
<i>Conclusões, Limitações do Estudo e Pistas para Futura Investigação .....</i>	<i>67</i>
<i>Referências Bibliográficas.....</i>	<i>69</i>
<i>Webgrafia .....</i>	<i>75</i>
<i>Anexos .....</i>	<i>80</i>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Dados, Informação, Conhecimento e Decisão .....	10
Figura 2 - Modelo de Ciclo de Inteligência .....	15
Figura 3 - Procedimentos de Inteligência Económica .....	16
Figura 4 – Trajetórias possíveis num processo de internacionalização .....	26
Figura 5 - Produção de Vinho em Portugal Continental (1883 - 2014).....	37

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Dispersão Geográfica das Empresas Portuguesas pelo Mundo (2015) ..	33
Gráfico 2 – Número de Empresas Portuguesas com Investimento Direto no Estrangeiro (2015).....	33
Gráfico 3 - Produção de Vinho por Região 2015/2016.....	39
Gráfico 4 - Áreas declaradas de Colheita e Produção em Portugal (em hectares) ...	40
Gráfico 5 - Evolução mundial da área de plantação de vinha .....	41
Gráfico 6 - Campanha de produção de vinho 2014/2015 vs. 2010/2011 .....	42
Gráfico 7 - Evolução mundial do consumo de vinho .....	43
Gráfico 8 - Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização .....	52
Gráfico 9 - Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização.	54
Gráfico 10 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização .....	55
Gráfico 11 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização .....	57
Gráfico 12 - Apoios que considera importante no processo de Internacionalização .	58
Gráfico 13 - Recolha e Tratamento da Informação .....	59
Gráfico 14 - Difusão da Informação útil e pertinente .....	61
Gráfico 15 - Segurança e Proteção da Informação .....	62



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Valor Acrescentado da tecnologia Business Intelligence .....	11
Quadro 2 - Etapas do Ciclo de Informação .....	14
Quadro 3 - Questões que as organizações devem saber responder .....	18
Quadro 4 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul .....	24
Quadro 5 - Vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada.....	29
Quadro 6 - Formas de acesso aos mercados e políticas de <i>marketing</i> .....	32
Quadro 7 - Guião de construção do questionário.....	48
Quadro 8- Hierarquização das Questões face ao Grau de Concordância .....	50
Quadro 9 - Análise das Entrevistas (n=3).....	64

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização (n=39)	51
Tabela 2 - Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização	53
Tabela 3 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização .....	54
Tabela 4 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização .....	56
Tabela 5 - Apoios que considera importante no processo de Internacionalização	57
Tabela 6 - Recolha e Tratamento da Informação .....	59
Tabela 7 - Difusão da Informação útil e pertinente .....	60
Tabela 8 - Segurança e Proteção da Informação.....	62

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AIMINHO - Associação Industrial do Minho.

COTEC - Associação empresarial para a Inovação

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.

OECD - Organisation for economic co-operation and development

OIV - International Organisation of Vine and Wine

## **Introdução**

Para prosperar, qualquer empresa tem de se conseguir transformar, a ritmos cada vez mais acelerados, informação em conhecimento, conhecimento em decisão e decisão em ação. A empresa com melhores hipóteses de um bom desempenho é aquela que sabe produzir e utilizar coletivamente o conhecimento sem cessar de o renovar (Rasção, 2008).

A Internacionalização deve ser entendida como um processo, alicerçado em decisões de gestão estratégica, que carecem de informação útil e pertinente de suporte à tomada de decisão. A literatura sobre o negócio internacional sugere a identificação de seis fases: consciencialização, interesse (obtenção de informação sobre potenciais mercados e estabelecimento de contactos), ensaio (exportação experimental para um distribuidor num determinado país), exportação regular, estabelecimento de filial comercial e produção no estrangeiro (AICEP, 2013). Neste sentido, não é expectável iniciar um processo de Internacionalização sem o desenvolvimento de um plano estratégico (Gomez, 2011).

Assim, a presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de conhecer e compreender se nos processos de tomada de decisão de Internacionalização as empresas do setor da Vinha e do Vinho, utilizaram informação antecipadamente recolhida, que tipologia de informação, como foi analisada, tratada e divulgada, bem como, quais os motivos que levaram a empresa a procurar novos mercados, quais os principais obstáculos encontrados e se os mesmos já tinham sido identificados ou previstos.

O trabalho está organizado em duas Partes e seis Capítulos.

Na Parte I, apresenta-se o enquadramento teórico. No Capítulo 1, os conceitos e abordagens consideradas de referência para a compreensão da Inteligência Económica, enquanto ferramenta de gestão. No Capítulo 2, e dado que a presente dissertação assenta em dois pilares fundamentais em termos de quadro conceptual, percorre-se a revisão da literatura relacionada com a Internacionalização, explorando o paradigma que lhe deu origem, e algumas abordagens que a

caracterizam como processo. No Capítulo 3, caracteriza-se o Setor da Vinha e do Vinho, quer em termos de panorama nacional, como internacional.

Na Parte II, no Capítulo 4 descreve-se a metodologia de investigação adotada, no Capítulo 5, a apresentação e discussão de resultados, e no Capítulo 6 a ligação entre a Inteligência Económica e a Internacionalização, os resultados obtidos e a sua análise.

Posteriormente é feita uma síntese final apresentando as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## Parte I

### Capítulo 1 – A Inteligência Económica e as Organizações Inteligentes

*O desafio atual consiste em ser capaz de inovar aprendendo com o mundo.  
(Doz, Santos e Williamson, 2006)*

#### 1.1 O Conceito de Inteligência Económica

A primeira definição de Inteligência Económica foi publicada em 1967 por Harold Wilensky no seu livro *“Organizational Intelligence”*, o qual define a Inteligência Económica, como atividade de produção de conhecimento que serve os objetivos económicos e estratégicos de uma organização, recolhida e produzida num contexto legal e a partir de fontes abertas (Veryard, 2016). Esta definição foi retomada em 1993 pelo Comissariado Francês Geral do Plano, no relatório *Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises*, elaborado sob a presidência de Henri Martre e com a colaboração de Christian Harbulot, de Philippe Clero e de Philippe Baumard (Martre, Clerc, e Harbulot, 1994). Estes autores descreveram a gestão estratégica da informação como “um dos motores essenciais do desempenho global das empresas e das nações” e a Inteligência Económica como “o conjunto das ações coordenadas de recolha, tratamento, distribuição e proteção da informação útil e obtida legalmente pelos agentes económicos” (Martre, Clerc, e Harbulot, 1994, p.12). Apresentam a Inteligência Económica, como o produto e o processo, ou seja, o produto é a informação e o processo é definido como o conjunto de meios usados sistematicamente, na aquisição, avaliação e produção dessa informação, a qual irá ser transformada em conhecimento em termos operacionais.

O Relatório Martre (Martre, Clerc, e Harbulot, 1994) explica ainda, que o percurso da globalização obriga os agentes económicos a adaptarem-se a um novo equilíbrio estabelecido entre concorrência e cooperação, e que o seu sucesso depende em larga medida da capacidade das empresas obterem informação que lhes permita ilustrar a realidade de atuação dos mercados, bem como, conhecer a concorrência, as ameaças e oportunidades.

O trabalho de Inteligência Económica até então realizado de uma forma intuitiva passou a ser desenvolvido desdobrando o modelo clássico de inteligência em duas

grandes vertentes: o ramo de inteligência, voltado para o acompanhamento dos mercados e produção de informações estratégicas; e o ramo da contrainteligência, que tem como objetivo combater as ações de espionagem industrial, através de medidas de proteção e segurança das informações sensíveis e estratégicas. Com este “novo contexto assiste-se à emergência de um novo paradigma estruturado em torno da informação, entendida como recurso estratégico das organizações e dos Estados, com consequências importantes ao nível das estratégias empresariais e das políticas públicas” (Magrinho, 2012, p.23). Em sintonia, também Rasção (2008, p.104) salienta que a “informação e o conhecimento converteram-se em verdadeiros recursos estratégicos, podendo ser designados como principais ativos invisíveis das organizações”.

Efetivamente, a sociedade da informação tem sido o ambiente em que se tem desenvolvido a economia global nas últimas décadas. Os primeiros anos do milénio mudaram o quadro de referência sobre a definição das vantagens competitivas. O conhecimento, a tecnologia e a inovação, transformaram-se em condições essenciais para entrar no jogo da competição global (Dinis, 2005). Esta alteração de paradigma que eleva o conhecimento e a informação a principais fontes de produtividade e de crescimento obriga a que as organizações, tenham que considerar cada vez mais o seu ambiente interno e externo, como uma dimensão ativa da sua estratégia. Nesta perspetiva, a informação passa a ser encarada como um ativo, que precisa de ser seguro e protegido (Juillet, 2012).

Neste contexto, cumpre destacar que as empresas produzem informações cuja apropriação por terceiros, constitui sempre uma perda importante, por vezes irreparável. As organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, mas têm de a saber proteger. A criação do conhecimento representa inovação e vantagem competitiva, e neste sentido a proteção faz parte integrante deste processo (Rostami, 2014). Tendo em consideração a possibilidade de ataques informáticos via Internet, os computadores são armas contra a própria empresa se não forem bem utilizados. Por isso, é essencial que seja um profissional de confiança a administrar a rede interna e a executar a manutenção dos computadores, de forma a evitar o aparecimento de *software* malicioso, seja por desleixo, má vontade ou desconhecimento dos seus trabalhadores. Os colaboradores também podem ser um elemento de fuga de

informação, seja por negligência, seja intencionalmente, razão pela qual toda a envolvente de proteção e segurança da informação se reveste de carácter imprescindível no planeamento das ferramentas de Inteligência Económica.

Efetivamente, a Inteligência Económica apresenta-se como um instrumento essencial de gestão estratégica, flexível e de grande facilidade de implementação como explica Tarapanoff (2006) que a define como um instrumento, uma ferramenta, cuja finalidade consiste em fornecer, aos responsáveis pela tomada de decisão, nas empresas ou no Estado, os conhecimentos necessários para a compreensão de seu meio envolvente, por forma a permitir ajustar estratégias individuais ou coletivas.

Sendo um conjunto de procedimentos que visam enriquecer o saber da organização, é importante salientar que não deve ser confundida com espionagem económica dado que utiliza exclusivamente meios legais e éticos, como descreve Magrinho (2012, p.24) a “Inteligência Económica articula-se em torno de um produto (a informação para agir), de um processo (os meios utilizados para aceder e servir-se da informação) e de um mercado (troca e partilha da informação) ”.

Uma empresa em atividade é, por natureza, um sistema aberto e interativo sustentado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação internos à empresa e entre esta e o seu meio envolvente são alimentados por informação. Devido às exigências e à complexidade do meio envolvente interno e externo, o conhecimento transformou-se num fator crítico de sucesso e como tal as organizações têm cada vez mais, necessidade de investir em meios que lhes permitam gerir adequadamente a informação (Arenas, 2013).

Deter informações sobre o mercado, a concorrência, as tendências dos negócios, os consumidores, a política, a tecnologia e a legislação, entre outras, pode transformar-se em fator de vantagem competitiva, desde que, a empresa as utilize adicionando algum valor, ou seja, de forma mais inteligente do que os seus concorrentes. Não existe por isso, um modelo rígido de variáveis a pesquisa. Existem sim um conjunto de variáveis internas e externas, umas mais controláveis do que outras, e que contribuem ou condicionam a eficácia de uma empresa. Neste sentido, o desempenho de uma empresa depende do desenvolvimento de capacidades

organizacionais que permitam corresponder às exigências do presente e antecipar o futuro (Brandão e Silva, 2014).

Num mercado globalizado e bastante competitivo, a informação é cada vez mais valiosa e as organizações são continuamente desafiadas na sua capacidade de resposta. Tão grande dinamismo, faz com que a rapidez com que a organização monitoriza as mudanças do ambiente e prevê cenários futuros, seja uma condição a privilegiar na tomada de decisão. Esta realidade foi salientada no estudo apresentado por Pizzol e Todesco (2012) na 13ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva<sup>1</sup>, na qual, destacam como resultados obtidos, que 95% das decisões tomadas com base em Inteligência Competitiva foram consideradas como eficientes, contrariamente ao verificado nas empresas que não utilizam Inteligência Competitiva no processo de tomada de decisão, nas quais, apenas 52% das decisões foram validadas como eficientes.

Haeckel e Nolan (1993) citado por Choo (2003, p.41) definem “a Inteligência de uma organização como sendo a capacidade de lidar com a complexidade, isto é, a sua capacidade de captar, partilhar e extrair significado a partir dos sinais do mercado”.

Para o *Cercle d'Intelligence Economique* (CIE, 2006) a Inteligência Económica é mais que um conjunto de procedimentos, representa uma questão de atitude, um comportamento e um modelo de gestão estratégica. É uma maneira de pensar e agir diariamente, tanto dentro, como fora da empresa, que protege e melhora o património imaterial do negócio.

Enquanto sistema, a Inteligência Económica tem de responder às necessidades diárias de informação da organização, por isso, tem inevitavelmente de acompanhar a sua visão e missão (Dou, 2012). Deve agir como um radar, vigiando o ambiente interno e externo da organização, na busca constante de informações valiosas para a reflexão estratégica. Uma das principais funções da Inteligência Económica é evitar que a empresa crie “pontos cegos”, ou seja, impedir que a arrogância e as convicções internas, se sobreponham aos factos e dados recolhidos sobre as envolventes gerando entropia e decisões inadequados.

---

<sup>1</sup> Conferência realizada em São Paulo, em 2012



Consequentemente, a gestão global é hoje mais complexa porque enfrenta o desafio de gerir a ambiguidade crescente da tomada de decisão. Esta realidade resulta também da exposição a um número muito maior de variáveis, algumas com dimensões complicadas no âmbito, social, político, religioso, étnico e cultural. Como corolário Vandergriff (2009, cit, por Zarghamifard e Behboudi, p.32) define a Inteligência Económica como "a compreensão do passado, a consciência do presente, e o prenúncio do futuro numa perspetiva estratégica de um empreendimento complexo".

## 1.2 A Organização Inteligente

Sobreviver no Mundo atual, implica reconhecer um ambiente de negócios fisicamente fora de controlo, no qual é preciso criar uma cultura de valorização da informação, do conhecimento, da aprendizagem e da inovação (Choo, 2003). Qualquer gestor necessita de pensar sistematicamente sobre o que carece de saber, como pode obter essa informação e como esta carece de ser tratada e divulgada. A detenção de um sólido conhecimento, sempre foi e será uma componente estratégica na evolução de qualquer organização e encontra-se presente em todas as vertentes do negócio, seja nas atividades de *marketing*, seja nas financeiras, seja nas de construção/produção e inovação de produtos e serviços (Rasção, 2008). Assim, "não basta aprender com o passado, a organização inteligente precisa também de ser capaz de aprender acerca do futuro" (Choo, 2003, p.49).

A empresa que aprende foi um conceito desenvolvido por vários autores, tendo Jean Brilman proposto a seguinte definição:

"Uma organização que se concebe como um sistema de aprendizagem coletivo que constrói em permanência o seu futuro; está em estado de vigilância; cria, capitaliza e difunde os conhecimentos e os saberes; melhora as competências dos seus membros; e se transforma para atingir os seus objetivos" (Brilman, 2000, p.443).

A competição pelo futuro é uma luta pela criação e domínio das oportunidades emergentes, é uma corrida de antecipação pela posse do novo espaço competitivo (Hamel, 2010). Esta visão estratégica reconhece que não é suficiente colocar a

empresa numa posição ótima dentro dos mercados existentes, dado que, para aprender e antecipar as novas trajetórias é necessário ir além daquilo que os outros vêem (Day e Schoemaker, 2006).

A cultura empresarial fechada, sem visão estratégica, comercialmente pouco agressiva, com sistemas de informação deficientes, está a ser substituída pela organização inteligente, virtual e inovadora, apoiada no associativismo empresarial e em alianças estratégicas. Esta nova dinâmica organizacional acelera a competição, no entanto, não se cria apenas com tecnologias, é também imperioso criar uma nova cultura organizacional (Dinis, 2005). A premissa de que uma empresa atua como competidor isolado, confrontando os seus concorrentes claramente identificados, com produtos similares, num segmento específico de mercado, raramente hoje é uma afirmação verdadeira (Rostami, 2014).

Atualmente, acreditar que possuir a informação suficiente é a chave para tomar uma decisão de gestão correta, está muito longe de ser verdade, pois a informação é simplesmente o ponto de partida de um processo de tomada de decisão e não o ponto de chegada (Day e Schoemaker, 2006).

No passado, a maioria dos produtos tinha um longo ciclo de vida e os mercados permaneciam inalterados por longos períodos de tempo, realidade, bem diferente nos dias de hoje. No contexto organizacional dinâmico em que vivemos é imprescindível “olhar para fora” para estabelecer estratégias competitivas. Como descreve Choo (2003, p.65) já não é suficiente seguir a concorrência e os clientes, dado que “as organizações devem também acompanhar as inovações tecnológicas, as políticas governamentais, as tendências económicas, os padrões demográficos, as mudanças no estilo de vida, as transições políticas, o comércio internacional, entre outros fatores”. Ainda segundo Choo, o processo de Inteligência é um ciclo contínuo de atividades que inclui “sentir” o meio ambiente. Para este autor o “sentir” é encontrar a informação acerca do meio ambiente externo e interno, e proceder à sua triagem. Face à impossibilidade de conhecer todos os acontecimentos ou desenvolvimentos, é imprescindível elaborar um plano. Este autor recorre a metáforas para explicar, que o meio ambiente que envolve as empresas está cheio de surpresas e que a informação e a tecnologia são teias giratórias que unem países, mercados e muitos campos da natureza humana.

Deter informações sobre o mercado, a concorrência, as tendências dos negócios, os consumidores, a política, a tecnologia, a legislação entre outras variáveis, pode transformar-se em fator de vantagem competitiva, desde que, a empresa as utilize adicionando algum valor, ou seja, de forma mais inteligente do que os seus concorrentes. Não existe portanto, um modelo rígido de variáveis a pesquisar, mas sim, a necessidade de implementar um processo que permita a recolha de informação passível de acrescentar valor (Teles Fernandes, 2008).

A possibilidade de antever a evolução do ambiente competitivo obriga os gestores a focalizar a sua atenção em simultâneo no seu posicionamento estratégico e no dos seus concorrentes, mas também a olhar para enquadramentos políticos, sociais, culturais, como todos os impactos que daí poderão resultar, nomeadamente em relação à moldura legal e fiscal.

Para Cardoso do Amaral (2008) a utilização da informação ao serviço da estratégia, não se reduz a uma inovação, mas traduz, no mundo empresarial, a essência de uma estratégia. A produção de notícias e informações úteis e pertinentes permite uma perceção táctica mais correcta da envolvente estratégica e acaba por ser muito mais realista e eficaz. A lógica que deverá sempre prevalecer deverá ser a de agir e antecipar, sendo que a capacidade de inovação tem de ser sustentada numa reflexão prospetiva muito rigorosa e que pondere inteligentemente os cenários futuros. É importante destacar que “a inovação não confere, por si só, uma vantagem competitiva, constitui antes uma potencial fonte de geração de vantagens competitivas” (Freire, 2000, p.241).

Para reforçar a importância da informação certa, na hora certa, é interessante recorrer e refletir sobre a afirmação utilizada por Day e Schoemaker, no livro *Visão Periférica*, “Se chegarmos demasiado cedo a uma festa não haverá convidados; se chegarmos muito tarde, só apanhamos o lixo. Neste sentido ver o que está a acontecer e responder eficazmente é uma competência essencial na gestão” (Day e Schoemaker, 2006).

Assim, para prosperar, qualquer empresa tem que conseguir transformar, a ritmos cada vez mais acelerados, dados em informação, informação em conhecimento, conhecimento em decisão (Figura 1) e decisão em ação.

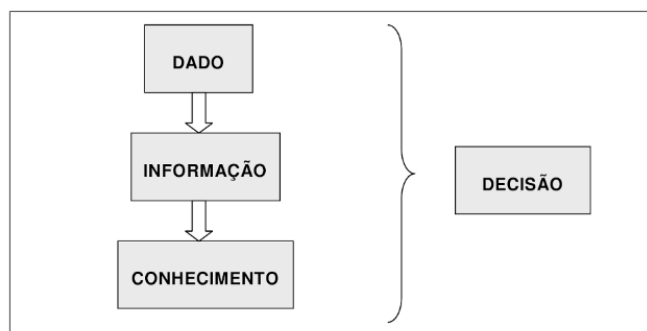


Figura 1 - Dados, Informação, Conhecimento e Decisão  
Fonte: Primak (2008, p.12)

O conhecimento é diferente dos outros recursos, cresce quando partilhado e não se deprecia com a utilização. Os recursos materiais perdem valor à medida que são utilizados, as ideias geram novas ideias e a informação quando partilhada, permanece com o transmissor ao mesmo tempo que enriquece o recetor (Dinis, 2005).

Neste sentido, a “empresa com melhor performance é aquela que sabe produzir e utilizar coletivamente o conhecimento sem cessar de o renovar, ou seja, o conhecimento assume-se como potenciador de acréscimo de valor da empresa” (Zorrinho et al, 2007, p.29).

Sezões, Oliveira e Baptista (2006, p.9) reforçam que os desafios colocados às empresas nos últimos anos elevaram a fasquia no que diz respeito aos sistemas e competências de gestão, salientando como principais tendências: a agressividade da concorrência; a exigência de elevados padrões de qualidade; a necessidade de conhecimento atualizado sobre os mercados; a necessidade de racionalizar processos internos e reduzir custos operacionais; a necessidade de avaliar em tempo real o desempenho das organizações e a capacidade de antecipação às mutações dos mercados.

Consequentemente, é essencial referir que a Inteligência Económica, pelas definições apresentadas não deve ser confundida com os sistemas de tecnologias de informação que visam flexibilizar e simplificar a compreensão sob a forma de gráficos, mapas, *dashboards*, análises multi-dimensionais e *reportings* profissionais (Fuld, 2011). É óbvio que a informação recolhida irá ser alvo de análise, tratamento

e difusão com base num determinado sistema, no entanto, o conceito de Inteligência Económica é muito mais abrangente, tendo em consideração que representa uma nova visão da gestão, uma nova atitude e não pode ser reduzido aos sistemas de informação desenvolvidos para serem utilizados pelos órgãos de decisão, como referem Sezões, Oliveira e Baptista (2006). Para estes autores os procedimentos do *Business Intelligence* são os “catalisadores” da mudança, permitindo concretizar as “boas práticas de gestão” e de “bom governo” das empresas. Mais, estes autores acrescentam que de uma forma eficaz, pelo diagnóstico, análise, acessibilidade, partilha e reporting de dados, é possível aos gestores perceber o que é essencial no seu negócio e transformar os enormes mananciais de informação em conhecimento útil, oportuno e fiável (Sezões, Oliveira e Baptista, 2006, p.10). O Quadro 1 apresenta os aspetos considerados na cadeia de valor da tecnologia Business Intelligence.

**Quadro 1 - Valor Acrescentado da tecnologia Business Intelligence**

<b>Valor Acrescentado da tecnologia Business Intelligence – Aplicações Funcionais nas Empresas</b>
<b>Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do comportamento do consumidor</li> <li>- Análise da rentabilidade de consumidores/segmentos</li> <li>- Análise de cross-selling</li> <li>- Análise da força de vendas</li> <li>- Análise dos canais de distribuição</li> </ul>
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetração no mercado/segmentos</li> <li>- Eficácia das campanhas de marketing (análise de meios)</li> </ul>
<b>Finanças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsão, planeamento e orçamentação</li> <li>- Análise de performance</li> <li>- Consolidação financeira</li> <li>- <i>Reporting</i> financeiro</li> </ul>
<b>Operações/Logística</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência operacional</li> <li>- Planeamento da produção</li> <li>- Controlo de qualidade</li> <li>- Análise da cadeia logística</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento de afetação de recursos</li> <li>- Avaliação da performance</li> <li>- Avaliação da compensação</li> <li>- Avaliação de competências</li> </ul>

Fonte – Adaptado de Sezões, Oliveira e Baptista (2006, p.10)

Nas economias mais avançadas, especialmente nas economias europeias sujeitas à perda de dinamismo económico induzida pelo envelhecimento da população, a inovação e a diferenciação dos processos e dos produtos constituem um caminho inescapável para voltar a crescer e gerar empregos suficientes para satisfazer procura social mais qualificadas (Augusto Mateus & Associados, 2013).

### **1.3 Implementação de um modelo de Inteligência Económica**

O mundo organizacional mudou, a informação e o conhecimento alcançaram o patamar de recursos estratégicos, o que originou alterações nos comportamentos de gestão e obrigou à introdução de novas formas de trabalhar. Perante esta nova realidade, as empresas mais inovadoras estão a promover e a incentivar os colaboradores, responsabilizando-os e consciencializando-os de que o desempenho da organização depende também dos contributos, atitudes e comportamentos individuais.

A conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de Inteligência Económica, representa o processo pelo qual a “inteligência” é obtida, produzida e disponibilizada de uma forma planeada e coerente. Cada organização deve identificar as necessidades atuais e futuras, no que diz respeito a dados, à informação e ao conhecimento de forma a refletir um alinhamento entre a estratégia e as funções do sistema de informação (Davenport, 2010).

A implementação de um modelo de Inteligência Económica tem como primeiro grande objetivo fornecer a quem tem competências para tomar decisões, a oportunidade de “pensar à frente” com base num serviço que “faz o seguimento atempado de notícias e informações recentes e particularmente relevantes para a compreensão do futuro” (Cardoso do Amaral, 2008, p.27).

Esta abordagem tem subjacente a necessidade de planeamento e conceção do desenho dos respetivos procedimentos que incluem, a identificação, a análise, o tratamento e a distribuição, em função das necessidades dos utilizadores” (Rasção, 2008, p.105). Em conformidade devem igualmente ser identificadas as metodologias de gestão da informação com maior impacto estratégico no negócio. Neste sentido, a adoção de uma abordagem “inteligente” sobre a gestão da informação passou a ser condição *sine qua non* para a existência de uma verdadeira gestão estratégica

Choo (2003). Criar valor numa organização, passa nesta perspetiva por acrescentar valor à informação e melhorar os processos de tomada de decisão.

Segundo Herring (1999, cit, por Pereira, Carvalho e Jordão, 2016, p.145), “existem basicamente três categorias de *Key Intelligence Topics* (Questões-Chave de Inteligência)” que podem ser equacionados em:

1. Os tópicos de Inteligência direcionados para suportarem as decisões estratégicas e táticas da organização (*strategic decisions and actions*);
2. Os tópicos de Inteligência que permitem identificar e descrever os atores-chave do ambiente de negócios da organização (*descriptions of the key-players*);
3. Os tópicos de Inteligência capazes de monitorizar o ambiental externo (*early-warning topics*).

As fontes de informação podem ser classificadas em formais e informais. As fontes formais são geralmente documentos escritos, em suporte de papel ou digital, a imprensa generalista e especializadas, a rádio, a televisão, organismos públicos e privados, universidades, centros de investigação, etc. As fontes informais têm por origem a observação, através de contactos com parceiros, fornecedores, clientes, concorrentes, participação em exposições, feiras, colóquios e congressos.

Consoante a disponibilidade de acesso, as fontes também podem ser classificadas em abertas ou fechadas. A informação aberta é de livre acesso, a informação fechada normalmente exige um pagamento, ou o preenchimento de requisitos, como tipo de atividade profissional. Naturalmente que estas fontes são habitualmente mais rigorosas e fundamentadas. Podemos também classificar as fontes de informação em branca, cinzenta e preta, tendo em consideração a forma como foi obtida (Lendrevie et al., 2015).

De acordo com estes autores a informação branca é aquela que é de livre acesso, o que, naturalmente lhe reduz valor, devido à sua maior acessibilidade. A informação cinzenta corresponde a uma situação intermédia. Os seus métodos de investigação podem ser pouco ou muito agressivos, sem contudo caírem na ilegalidade e na espionagem. Normalmente, esta informação é preciosa mas difícil de obter, sendo os seus limites de ordem deontológica. A informação preta é aquela que é obtida ilegalmente, por meio de espionagem ou de violação das regras de direito. Para

além de deontologicamente condenável, em caso de descoberta esta informação pode causar grandes contratempos sobre a imagem da organização e desencadear mesmos processos judiciais.

Outro aspeto importante e destacado por Lendrevie et al. (2015, p.142) “as informações só têm valor se chegarem às pessoas certas e no momento certo”. De facto, a definição das fontes, da tipologia de tratamento e modalidade de difusão é muito importante. Os resultados podem ser transmitidos, de forma permanente, através de acesso a uma base de dados, periodicamente, sob a forma de relatórios ou apresentações orais e sob a forma de conselho pontual. Este processo é normalmente contemplado no planeamento das diferentes etapas do denominado Ciclo de Inteligência (Veryard, 2016).

Concretamente em relação ao número de etapas que devem ser consideradas num Ciclo de Inteligência, constatou-se através da revisão da literatura que não existe unanimidade, razão pela qual é possível encontrar modelos com quatro, cinco, seis ou mais etapas. No entanto, os modelos regra geral sintetizam os objetivos e os procedimentos descritos no Quadro 2.

**Quadro 2 - Etapas do Ciclo de Informação**

<b>Etapas</b>	<b>Definição</b>	<b>Descrição</b>
1	Planeamento e Identificação das Necessidades de Informação	Concebe a metodologia de todo o processo, se elaboram planos, se identificam quem toma decisões, e as necessidades de Inteligência.
2	Pesquisa e Recolha de Informação	São identificadas as fontes relevantes, internas e externas e é recolhida a informação.
3	Análise e Tratamento	É realizada a filtragem, análise e validação das informações já recolhidas e tratadas para elaboração dos produtos de Inteligência, bem como, o tipo de tratamento que será dado à informação para armazenamento.
4	Divulgação	Entrega da informação analisada, ou seja, os produtos de Inteligência, num formato coerente e adequado face aos destinatários.
5	Avaliação	Desempenho de cada uma das etapas é avaliado isto é, se foi utilizado o método de análise mais adequado, se a escolha das fontes de Informação poderia ter sido melhor direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado, etc.; o segundo aspeto é a avaliação junto aos utilizadores dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados.

Fonte: Elaboração Própria



“É preciso saber distinguir os sinais com informação do ruído de fundo. Não basta ver, é preciso compreender. Não basta ouvir, é preciso entender. A percepção e o entendimento partem dos pressupostos, do conhecimento prévio, e de uma aprendizagem iterativa” (Cardoso do Amaral, 2008, p.265). O Ciclo de Inteligência representa assim o processo que caracteriza a forma como se recolhe, adquire, cria, organiza e distribui a informação de apoio à tomada de decisão.

Para Denis (2011) o Ciclo de Inteligência representa um processo contínuo e dinâmico cuja adaptação e evolução está diretamente relacionada com a envolvente interna e externa, pelo que deve ser equacionada em função de oito etapas (Figura 2).



Figura 2 - Modelo de Ciclo de Inteligência  
Fonte: Denis (2011)

Como ilustra a Figura 2 o desenvolvimento do Ciclo de Inteligência pressupõe o diagnóstico das necessidades de informação. Com base no diagnóstico há que identificar e seleccionar as fontes e ferramentas, as condições e as restrições que de facto existem, de forma a elaborar um plano que permita desenvolver adequadamente o Ciclo de Inteligência. Caso contrário, este processo transforma-se num mero gerador de informação, sem nenhum valor estratégico para a organização (Cardoso do Amaral, 2008). O diagnóstico das necessidades de informação envolve diferentes dimensões em função das especificidades de cada empresa e dos mercados pelo que o seu grau de complexidade é inerente a uma reflexão estratégica. Por conseguinte é essencial reconhecer o que a empresa precisa realmente de saber, quais os problemas que carece de ultrapassar e que objetivos quer atingir. Após a identificação das fontes, deve ser estabelecido um plano, etapa na qual se concebe a metodologia de todo o processo de pesquisa, recolha, análise, tratamento e o formato de divulgação e proteção, que irá informar as decisões e

ações a tomar. A medição de resultados é imprescindível em qualquer processo de gestão, pelo que no presente trabalho se optou por referenciar o modelo de Ciclo de Inteligência de Denis (2011) ilustrado na Figura 2. A etapa de resultados corresponde à avaliação do desempenho de cada uma das etapas, isto é, se foi utilizado o método de análise mais adequado, se a escolha das fontes de Informação poderia ter sido melhor direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado; o segundo aspeto é a avaliação junto dos utilizadores dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados.

Entender a importância da informação é um imperativo do mundo dos negócios, permite desenvolver melhores planos, trabalhar com mais eficiência e concretizar os objetivos delineados, nesta ótica o consórcio CETISME (2003, p.29) desenvolveu um manual sobre Inteligência Económica, no qual apresenta a Figura 3, que sistematiza as etapas de procedimentos do Ciclo de Inteligência.

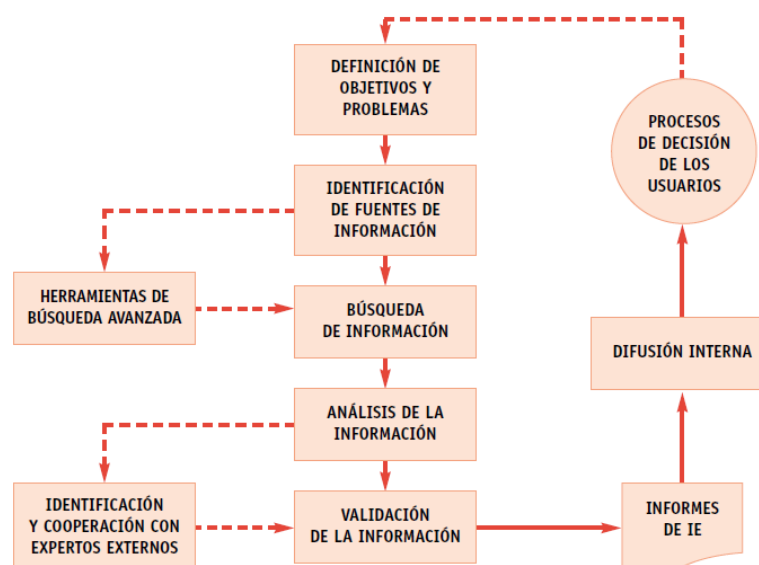


Figura 3 - Procedimentos de Inteligência Económica  
Fonte: CETISME (2003, p. 29)

Esta abordagem (Figura 3) diverge essencialmente da abordagem da Figura 2, pela conceção em termos de processo, e pelo facto de não contemplar o ciclo de proteção, e segurança e análise de resultados. A tónica principal da Figura 3 incide no Ciclo de Informação. A conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de Inteligência Económica, pressupõe um correto diagnóstico das condições

de implementação e deve ser acompanhado com ações de proteção e segurança da informação, sendo o seu objetivo funcionar como suporte à tomada de decisão.

O Ciclo de Informação representa assim, o processo que caracteriza a forma como se recolhe, adquire, cria, organiza e distribui a informação e visa a interpretação da realidade da organização e dos mercados, através de um fluxo de informação inteligente, cuja utilização é colocada ao serviço da empresa com o objetivo de disseminar a informação certa, para as pessoas certas e na hora certa, como ferramenta de apoio à tomada de decisão (Figura 3). A segurança da informação não é um problema meramente técnico da esfera dos responsáveis pelos sistemas de informação, mas um desafio que envolve a gestão de topo. A definição de procedimentos e de políticas de segurança são fundamentais para garantir uma proteção eficiente da informação gerada e disponibilizada pela organização.

Nesta perspetiva os procedimentos de Proteção e Segurança envolvem e acompanham todo o Ciclo da Informação e ambos fazem sentido enquanto instrumentos de suporte à tomada de decisão.

“No futuro, as histórias de sucesso serão as de empresas que se salientaram na deteção de conhecimentos especializados sobre as novas tecnologias e sobre as necessidades emergentes dos mercados, espalhados algures pelo globo” (Doz, Santos e Williamson, 2006, p.2). Estas empresas irão mobilizar conhecimentos dispersos pelo mundo para criarem novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio. Esta nova oportunidade está a ser alimentada pela emergência de uma economia global baseada no conhecimento, e num ambiente caracterizado pela criação e manutenção da vantagem competitiva alicerçadas e baseadas no conhecimento. No entanto, é essencial destacar que o conhecimento de que uma empresa global vai necessitar para poder prosperar poderá não estar disponível num único lugar, mas sim disperso pelo mundo. Esta nova realidade não é problemática se tivermos em consideração que o custo da distância tende cada vez mais a reduzir-se para as mercadorias móveis – capital, bens e informação.

Tendo como fundamento o contributo das teorias de gestão estratégica, com especial relevo, para as que elegem a informação como pedra angular, é plausível

afirmar a necessidade das organizações aprenderem e reconhecerem a importância de saber responder às questões apresentadas no Quadro 3 seguinte.

**Quadro 3 - Questões que as organizações devem saber responder**

Questões que as organizações devem saber responderem
O que é necessário saber?
Porque precisamos de saber isso?
O que sabemos?
Quando precisamos de saber
O que faremos com a informação?
O que se prevê vir a descobrir?
Quem precisa de saber isto?
Quanto custará obter essa informação?
Quanto custará não obtê-la?
Como iremos recolher e analisar as informações?
Como divulgar as informações às pessoas certas?
Como agir para evitar que as informações se percam?

Fonte: Elaboração Própria

Para evitar que as atividades de Inteligência sejam confundidas com ações menos lícitas, a SCIP - Strategic of Competitive Intelligence Professionals<sup>2</sup> estabeleceu um código de ética, que define as regras e os comportamentos que devem ser adotados. De acordo com a tradução de Paulo Cardoso do Amaral no seu livro *Top Secret*, todos os profissionais devem desempenhar as suas funções com dedicação, proceder à transmissão clara e em tempo real das informações recolhidas e analisadas, e assegurar a sua proteção e confidencialidade (cf. Anexo 6).

A imagem de uma organização resulta cada vez mais da ética dos seus colaboradores, que devem conduzir a sua atuação por valores e princípios de conduta que consubstanciam um padrão de comportamento profissional. O Código de Ética é uma ferramenta de orientação e deve ser elaborado com o objetivo de direcionar a conduta pessoal e profissional de todos os seus colaboradores,

---

<sup>2</sup> SCIP foi fundada em 1986 nos Estados Unidos da América

independentemente do cargo ou função que desempenhem, regular o seu relacionamento entre colegas de trabalho, acionistas, clientes, fornecedores e representantes das comunidades com as quais as organizações interagem.

## **Capítulo 2 – Globalização e Internacionalização**

*Existe uma grande variedade de definições ou tentativas de definição do que é a estratégia, mas mais importante do que conhecer o significado é compreender o que ela, realmente envolve (Teles Fernandes, 2008, p.101).*

### **2.1 Conceitos**

Não podendo a globalização, nem a Internacionalização<sup>3</sup> serem considerados fenómenos dos nossos dias, têm contudo, vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos, contribuindo para alterar a lógica tradicional dos mercados.

Segundo Rodrigues e Devezas (2007, p.22) “o discurso sobre a globalização ganhou ímpeto e forma sustentada em meados dos anos de 1960 e durante os anos de 1970, quando se vulgarizou a expressão Aldeia Global<sup>4</sup> para designar o sistema global de comunicações então em plena expansão”.

A conceção de globalização fundamenta-se na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer e a uniformizar (Friedman, 2007). Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de atuação. Friedman (2007) no seu livro o “Mundo é Plano” explica recorrendo a afirmações proferidas por David Rothkopf<sup>5</sup> que a globalização é a palavra que encontrámos para descrever a mudança da relação entre governos e organizações, porque o que está a acontecer é um fenómeno muito mais vasto e muito mais profundo. “Não se trata apenas da forma como os governos, as empresas e as pessoas comunicam, nem apenas da forma como as

---

<sup>3</sup> Expansão de uma empresa para outros países

<sup>4</sup> Expressão muito usada pelo autor e filósofo canadiano Herbert Marshall McLuhan.

<sup>5</sup> Ex-responsável pelo Departamento norte-americano do Comércio, durante a administração Clinton e atualmente a exercer a atividade de consultor privado em estratégia.

organizações interagem, mas sim, do aparecimento de modelos sociais, políticos e empresariais completamente novos (Friedman, 2007, p.53).

Garrette et al. (2000, p.147) salientam que a importância dos laços transnacionais pesa no processo de globalização através da racionalização da produção a nível mundial em função das economias de escala e da dimensão crítica a atingir; da lógica de localização das unidades de produção em função já não de critérios locais ou nacionais, mas de critérios continentais, se não mundiais e da coordenação que a sede cria para estabelecer ligações fortes entre as diferentes etapas da produção ou da cadeia de valor.

O processo de globalização dos mercados obriga os agentes económicos a adaptarem-se ao novo equilíbrio estabelecido, entre concorrência e cooperação, e as estratégias dependem em larga medida da capacidade das empresas acederem à informação pertinente para melhor antecipar o futuro dos mercados e as estratégias dos concorrentes.

“A globalização corresponde ao processo de desenvolvimento das inter-relações à escala mundial, em que cada país está ligado aos outros através de uma complexa teia de laços e de acontecimentos, de tal modo que decisões e ações tendo lugar numa parte do Mundo podem acarretar consequências significativas para indivíduos ou organizações localizados em áreas distantes” (Simões, 1997, p.6).

Em muitas abordagens a globalização e a Internacionalização, cruzam-se, são processos dinâmicos e presentes na atualidade, mas a Internacionalização é cada vez mais uma atitude e um estado de espírito em cada empresário, gestor ou governante. A Internacionalização passa pelas autoridades e pela forma como conseguem dinamizar a diplomacia económica e colocar instrumentos de apoio ao serviço das empresas. No entanto, é sobretudo, através das decisões empresariais e da assunção de riscos que os casos de Internacionalização podem multiplicar-se e ganhar dimensão (Deloitte, 2012).

Efetivamente foram muitos os autores que ao longo dos anos apresentaram definições sobre a Internacionalização, por vezes reescrevendo e introduzindo

apenas pormenores às definições já existentes. Em 1973, Wind, Douglas e Perlmutter referem a Internacionalização como um processo e reforçam a importância da atitude dos empresários (Porter, 1986). Em 1975 Johanson e Wiedersheim-Paul analisam o processo de Internacionalização de quatro empresas Suecas - Sandvik, Atlas Copco, Facit and Volvo, e elaboram um modelo explicativo, no qual defendem a Internacionalização como um percurso construído por etapas. Para estes autores a Internacionalização consiste num processo gradual, em que a empresa aumenta sequencialmente o seu envolvimento internacional, iniciando o processo com a exportação irregular e direta, passando para a exportação através de agentes (exportação indireta), etapa a qual se segue o estabelecimento de subsidiárias de vendas locais e como corolário do percurso o estabelecimento de subsidiárias de produção local (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Anos mais tarde, Calof e Beamish (1995) defendem que o padrão de Internacionalização é diferente consoante se trata de um investimento do “tipo de etapa única” ou de um “investimento incremental de múltiplos passos”, e que a tomada de decisão é influenciada pela natureza dos estímulos, pelo nível de recursos, pela experiência e competências internacionais e do tipo de cultura empresarial.

A Internacionalização de uma empresa consiste assim, na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1998). Ainda em termos de definição, a Internacionalização pode ser entendida como “a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferência de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países” (AIMINHO, 2009, p.3).

Para Simões (1997) as principais motivações para uma empresa decidir iniciar o percurso da Internacionalização são:

- 1) Endógenas: Necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, exploração de competências, tecnologias e diversificação de riscos.
- 2) Características dos mercados: Limitações do mercado doméstico e perceção de dinamismo dos mercados externos.

- 3) Relacionais: Resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes e colaboração e estabelecimento de parcerias com empresas estrangeiras.
- 4) Acesso a recursos no exterior: Custos de produção mais baixos no exterior e acesso a conhecimentos tecnológicos.
- 5) Incentivos governamentais ou institucionais: Apoios dos governos, seja do país de origem do país de acolhimento, ou de um organismo internacional.

Assim, uma empresa quando opta por internacionalizar as suas atividades é normalmente como resposta a um incentivo/oportunidade identificada.

## **2.2 A Internacionalização enquanto processo**

A AICEP (2012) ao definir a Internacionalização como um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional, tem subjacente, uma dinâmica de opções estratégicas alicerçadas em tomadas de decisão. A tomada de decisão carece de informação útil e pertinente, que deve ser alvo de identificação de necessidades, recolha, análise, tratamento e difusão, ou seja, deve estar em sintonia com a implementação de ferramentas de gestão estratégica adequadas à complexidade do que envolve um processo desta natureza. Para este organismo “a presença em mercados globalizados e altamente competitivos implica o conhecimento atempado dos movimentos dos agentes económicos e das tendências que se desenham em cada momento, pelo que a Inteligência Económica, (...) ajuda a criar condições para identificar concorrentes, sistemas ou tecnologias que possam servir de suporte às decisões estratégicas e à melhoria dos processos de Internacionalização das empresas” (AICEP, 2012, p.5).

As empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação no estrangeiro. De facto, a literatura sobre o negócio internacional sugere que estamos perante um processo, para o qual esta entidade define seis fases: consciencialização, interesse (obtenção de informação sobre potenciais mercados e estabelecimento de contactos), ensaio (exportação experimental para um distribuidor num determinado país), exportação regular, estabelecimento de filial comercial e produção no estrangeiro. Outros autores como Lin (2012) reforçam esta teoria e consideram que a Internacionalização é realizada



por pequenas etapas, as quais se principiam com atividades irregulares de exportação; passando depois pela exportação através de agentes independentes ou estabelecimento de uma filial de vendas no exterior; e só posteriormente racionalmente se inicia a instalação da produção no estrangeiro.

A crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais representam uma ameaça à sobrevivência das empresas, realidade agravada pela crise financeira, vivida nos últimos anos, o que obriga a repensar estratégias e a procurar novas formas de estar no mercado global (Fernández et al., 2014).

Antigamente, o diferencial competitivo das empresas estava centrado na localização ou no estabelecimento de funções bem desempenhadas, criando um padrão de excelência operacional (Porter, 1986). Hoje esta realidade é bem diferente, valorizam-se as diferenças culturais e geográficas (Doz, Santos e Williamson, 2006). Segundo esta nova ótica, a produção passa a ser organizada de forma integrada entre diferentes partes do globo, permitindo aproveitar o que cada país oferece de melhor na concretização do produto (GEE, 2014). A cadeia de produção centralizada num único país passou a perder a sua relevância e as cadeias de valor globais, passaram a envolver de uma forma crescente redes complexas de abastecimento e distribuição, intensificadas pela especialização e colaboração ao longo das cadeias de valor (Doz, Santos e Williamson, 2006).

Para Fernández et al., (2014), a Internacionalização de uma empresa tem como como fatores de motivação o aumento ou manutenção do volume de negócios; a redução da dependência dos ciclos económicos do país onde está instalada a capacidade de produção/serviços e a necessidade de antecipar e adaptar-se com sucesso às constantes mudanças dos mercados globais.

Uma forte presença internacional aumenta a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento da concorrência e permite uma monitorização rápida da reação dos consumidores globais, à entrada de novos produtos no mercado. O objetivo é identificar com sucesso, as oportunidades comercialmente atraentes. Kim e Mauborgne (2016) salientam que esta identificação é fundamental, pois os gestores não se podem dar ao luxo de atuarem como jogadores de um casino, os quais apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites. Estes autores

defendem a ideia de que a inovação está relacionada com a criação de “oceanos azuis” e a fuga de ambientes em consonância com as características delineadas para os “oceanos vermelhos”. No seu livro “A estratégia do Oceano Azul” os autores utilizam como metáforas os Oceanos, representando o Azul como a inovação de valor, os espaços do mercado ainda não conhecidos, e portanto, onde não há competição, e o Vermelho, como uma situação de crescimento e lucro limitado, devido à agressividade e hostilidade da concorrência. A estratégia Oceano Azul estuda a melhor forma das organizações encontrarem um mercado ainda não explorado que transforme a concorrência num fator irrelevante. Esta estratégia define como principais metas: o aumento da procura e o distanciamento da concorrência.

Perante um ambiente de negócios em profunda mutação, face a um mundo cada vez mais globalizado e conflituoso, urge repensar estratégias comerciais e ponderar o efeito das transformações geoestratégicas e neste sentido é interessante, pelo menos, como reflexão estratégica, ter em consideração o alerta introduzido por Kim e Mauborgne (2016) através da metáfora dos “oceanos vermelhos ficam cada vez mais sangrentos”, e os gestores para terem sucesso, deverão preocupar-se em encontrar os “oceanos azuis”, como sintetiza o Quadro 4.

**Quadro 4 - Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul**

<b>Estratégia do Oceano Vermelho</b>	<b>Estratégia do Oceano Azul</b>
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a procura existente.	Criar e capturar a nova procura.
Exercer o Trade-off valor-custo.	Romper o Trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividade da empresa com a escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividade da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2016, p.37)

Os desafios encontrados na Internacionalização são extraordinariamente exigentes, razão pela qual é imprescindível aprender a pensar globalmente. A concorrência internacional é muito forte e a competitividade da oferta conquista-se pela diferenciação. O conceito de “novo e melhorado” passa pela adoção de uma cultura proactiva, inovadora e geradora de eficiência de custos. Este grande desafio pode

ser mais facilmente superável com projetos de cooperação internacional, em que os promotores se agregam em complementaridade de competências e de criação de sinergias (AICEP, 2013).

Num processo de Internacionalização a escolha da forma de entrada em novos mercados é muito importante, e envolve vários critérios. Existe uma vasta literatura sobre as formas de acesso a novos mercados. No contexto da exportação distinguem-se duas formas de acesso aos mercados: exportação direta e exportação indireta. Na exportação direta o investimento necessário e o risco envolvidos são maiores, mas o potencial de retorno também o é e a empresa exerce um controlo máximo sobre a política comercial na medida em que prescinde de intermediários para a venda ao exterior dos seus produtos, tratando diretamente com empresas de países terceiros (via de regra, agentes e/ou distribuidores), ou seja, desenvolve a sua própria força de vendas. A exportação indireta é a forma de entrada no mercado internacional mais popular e cautelosa para as empresas que estão a iniciar a atividade exportadora, dado que envolve menor investimento e menores riscos.

No entanto, é importante referir que ao entender o processo de Internacionalização como uma sequência de etapas, nas quais a passagem de uma para outra é acompanhada de uma aprendizagem sobre os mercados, alguns autores caracterizam este percurso pelo desenvolvimento das seguintes fases: exportação ocasional; exportação por intermédio de um agente; exportação por intermédio de uma filial comercial e implantação produtiva que se substitui, total ou parcialmente ao fluxo da exportação (AIMINHO, 2009).

A escolha da forma de entrada no processo de Internacionalização é condicionada por dois grupos de fatores - internos e externos. Os externos, envolvem as características do país, as barreiras ao comércio e as regulamentações governamentais, enquanto os internos, referem-se à estratégia de seleção da forma de entrada definida pela empresa com base no capital, nas competências de gestão e produção que são inerentes à empresa. Desta forma, é plausível afirmar que o processo de Internacionalização depende sobretudo, do comportamento da empresa e do que lhe está subjacente, do contexto em que a organização se insere em sintonia com o ambiente de destino. Para a AICEP (2013) as variáveis como tempo e conhecimento do mercado, acresce o vetor controlo, dado que, tal processo é

frequentemente influenciado pelo desejo de reforçar o controlo sobre as operações no estrangeiro. A Figura 4 apresenta algumas das trajetórias possíveis segundo uma combinação das seguintes variáveis: Envolvimento dos recursos; Tempo e Conhecimento do Mercado. O comportamento das variáveis evidencia uma relação linear positiva, dado que crescem sempre no mesmo sentido. Para passar de uma exportação ocasional, para uma filial a 100%, é necessário afetar maior envolvimento de recursos, deter maior conhecimento do mercado e isto carece de maior tempo. O processo de Internacionalização encontra-se amplamente estudado, e apesar de algumas divergências é consensual que as exportações ocasionais permitem à empresa um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida. Os outros modos vão permitindo maior conhecimento do mercado, no entanto, também implicam um maior comprometimento de recursos. A Filial a 100% exige o nível maior afetação de recursos, de tempo e de conhecimento dos mercados. É importante destacar que a acumulação de conhecimento sobre um mercado reduz a incerteza sobre esse mercado e, como tal, a necessidade da Internacionalização ser gradual, como defende o modelo de Uppsala. Recentemente diversos estudos revelam que a competição à escala global mudou e que cada vez mais existem empresas que não seguem uma perspetiva de Internacionalização gradual e incremental, estando inerente à criação de uma visão abrangente dos mercados mundiais.

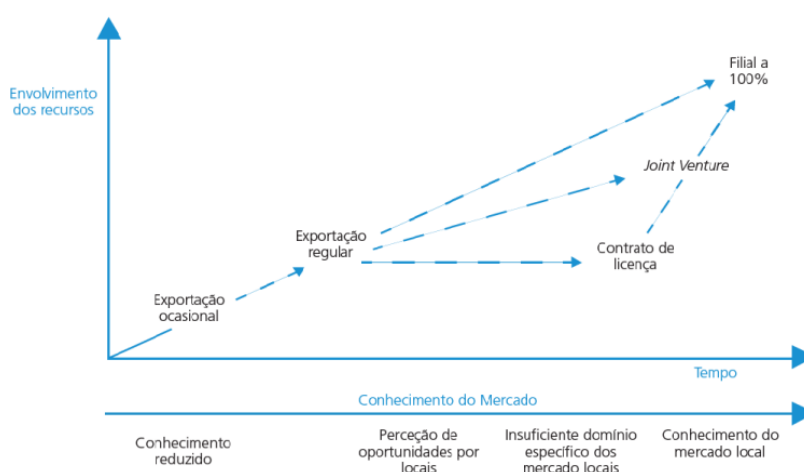


Figura 4 – Trajetórias possíveis num processo de internacionalização  
Fonte: AICEP (2013, p.25)

Num processo de Internacionalização as empresas tendem a aumentar gradualmente o seu empenho nos mercados externos à medida que cresce o seu conhecimento sobre esses mercados, sobretudo obtido através da experiência. Neste contexto Day e Schoemaker (2006) alertam para que uma empresa demasiado concentrada no seu próprio mercado tem baixa capacidade de visão periférica e não se apercebe das mudanças e das necessidades criadas em mercados longínquos, mas por vezes com enorme potencial. Esta limitação da capacidade de observação da envolvente externa, em termos da abordagem de Inteligência Económica origina a escassez de dados fiáveis sobre o mercado global o que impede as organizações de delinearem estratégias de negócio mais adequadas. Não saber para onde olhar, como olhar e não conhecer os diferentes sinais da envolvente global, reduz horizontes com consequências diretas nas políticas de criatividade e inovação. Uma empresa para alcançar uma posição forte ao nível global, precisa de utilizar a informação proveniente dos vários mercados, como fator estratégico de antecipação, ou seja, necessita de desenvolver metodologias de vigia<sup>6</sup> que permitam saber antecipar e agir sem demoras, minimizando o risco de reagir tardiamente (CETISME, 2003). Em termos empresariais a surpresa acontece porque não se deu a devida atenção aos sinais de mudança evidenciados pelo ambiente, externo e interno. Desenvolver um sistema de vigia a nível internacional, que permita identificar oportunidades, e eliminar os espaços geográficos que não tenham potencial de expansão ou nos quais a concorrência já domine o mercado e uma nova entrada seja complexa, implica segundo AIMINHO (2009, p.4) que a identificação de oportunidades seja fundamentada na “análise da atratividade, na agressividade concorrencial e na identificação dos fatores chave de sucesso, através da criação de cenários de evolução possíveis” ou seja carece de uma reflexão prospetiva sobre as estratégias vencedoras em cada um dos cenários”.

Para a Thames Consultores (2016) a correta gestão das operações no exterior deve basear-se em três premissas fundamentais, nomeadamente na definição duma estratégia identificada com a missão e os objetivos do negócio, na construção de um

---

<sup>6</sup> As principais temáticas de vigilância são: Vigia Tecnológica, Técnica e Patentes, Vigia Científica, Vigia Comercial, Vigia Concorrencial, Vigia Jurídica, Vigia Geopolítica e Vigia de Produtos e Serviços.

modelo de organização que permita a diferenciação e autonomia das várias filiais, com responsabilidades claras dos representantes locais, e por fim, mas não menos importante, na definição de um processo organizativo que promova a coordenação das atividades entre mercados conexos.

A escolha da forma de entrada em novos mercados depende da vontade dos decisores empresariais e da sua linha de orientação sobre o crescimento da empresa. Acresce ainda salientar, que os modos de Internacionalização correspondem a diferentes fases da evolução e do crescimento das empresas, mas também dependem de variáveis de atratividade de investimento, e de obstáculos, tais como, a falta de acordos para evitar a dupla tributação, a possibilidade de repatriamento de rendimentos, juros e dividendos. Indubitavelmente, os processos de Internacionalização empresarial estão dependentes de muitas variáveis, umas mais controláveis do que outras, tendo em consideração a tipologia de operações, o destino e o momento (Ferreira, Reis e Serra, 2011).

A seleção dos espaços geográficos de Internacionalização depende de fatores endógenos à empresa, como o tipo de atividade e, sobretudo, as motivações da Internacionalização, e de fatores exógenos, de natureza macro, designadamente a perceção de proximidade associada à localização geográfica, à língua, à história ou à integração económica regional. Para Doz, Santos e Williamson (2006, p.1) o desafio atual está em ser capaz de “inovar aprendendo com o mundo”.

No Quadro 5 apresentam-se algumas vantagens e desvantagens em conformidade com a modalidade de entrada em novos mercados, pelo que cumpre salientar apresentar alguns conceitos.

Assim, por exportação entende-se a venda regular ou ocasional de produtos nacionais em mercados externos sem que sejam necessários investimentos produtivos locais, caracterizando-se, desta forma como a via de Internacionalização mais simples e mais utilizada pelas empresas independentemente da sua dimensão, conceitos aliás já conceptualizados anteriormente.

**Quadro 5 - Vantagens e desvantagens dos diferentes modos de entrada**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Exportação Direta</b>	Barato, já que prescinde de grandes investimentos, permite alcançar eventuais economias de escala e contacto com clientes.	Falta de controlo sobre os canais de distribuição local. Exposição aos riscos cambiais e a eventuais medidas protecionistas.
<b>Exportação Indireta (Agentes e Distribuidores)</b>	Ainda mais barato que a modalidade anterior, dado que não precisa assumir as formalidades do processo de exportação. Baixo risco.	Além das desvantagens acima mencionadas: Falta de controlo sobre as operações. Agentes podem sofrer de falta de lealdade quando comercializam produtos em regime de não-exclusividade.
<b>Licenciamento</b>	Investimento/custo limitado. Permite acesso rápido a mercados protegidos contra importações, através de tarifas, ou de canais de distribuição cativos e onde os afluxos de IDE são dificultados.	Limitações técnicas e de marketing por parte do licenciamento. Subaproveitamentos dos lucros potenciais. Perca de controlo sobre a tecnologia e sobre o mercado para potenciais concorrentes. Custos de contrato e acompanhamento. Riscos de dissipação de direitos, tais como a imagem da empresa.
<b>Joint-venture</b>	Riscos e investimentos partilhados. Menor concorrência, sinergias e aprendizagem entre parceiros. Superação de ineficiências nos mercados de inputs intermédios. Economias de escala. Facilidade de adaptação às características ambientais dos parceiros.	Diluição/diminuição do controlo. Partilha de lucros ou prejuízos. Dificuldade de comunicação, coordenação e organização. Divergências quanto aos objetivos e empenhamento de recursos dos parceiros. Reversibilidade dos acordos e comportamento de oportunidades.
<b>IDE (Investimento Direto Estrangeiro)</b>	Efeito de presença direta no mercado alvo. Escala da operação pode ser adaptada aos recursos disponíveis, à cultura da empresa-mãe e ao mercado alvo. Controlo facilitado. Acesso a subsídios e incentivos fiscais.	Compromisso com investimentos iniciais, potencialmente elevados. Risco alto de não-aceitação por parte dos clientes. Penetração lenta no mercado.
<b>Fusões e Aquisições</b>	Potencialmente mais barato e menos arriscado no longo prazo que o IDE (Integrated Development Environment) de raiz. Entrada mais rápida e fácil nos mercados. Ganho de poder de mercado e eliminação da concorrência. Substituto da inovação.	Preço e o tipo dos ativos podem ser pouco adequados. Sinergias por vezes sobreavaliadas. Complexidade das negociações. Herança dos problemas da empresa adquirida e dificuldades com a integração de duas culturas organizacionais. Necessidades de reestruturação.
<b>Formas Contratuais Cooperativas: Aliança/Consórcio/Rede</b>	Flexibilidade, rapidez de entrada, partilha de riscos, de conhecimento e de outros recursos, empenho mútuo, sinergias, eliminação de potencial concorrente.	Limitações à expansão para certas linhas de negócio. Indefinição/Partilha de lucros. Perca de controlo. Custos de transferência, de contrato, de coordenação e acompanhamento.

Fonte: Adaptado de AIMINHO (2009, p.6)

O licenciamento consiste no estabelecimento de um contrato entre duas empresas, em que uma delas (a licenciadora) concede à outra (a licenciada) direta de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos patenteados de

propriedade industrial como por exemplo marcas, patentes, modelos, desenhos e outros processos de produção, mediante uma retribuição previamente acordada, expressa normalmente através de *royalties*.

Outra forma de investir em mercados externos é através das Joint-Ventures. Numa Joint-Venture o capital, o lucro e o risco de negócio é repartido entre duas ou mais empresas autónomas. Este tipo de investimento é caracterizado pela criação de uma entidade nova e juridicamente diferente das criadoras, e acrescenta que podem ter como objetivo o desenvolvimento de atividades comerciais ou produtivas, isto é, reproduz um acordo entre duas ou mais empresas pertencente a dois países diferentes, com a finalidade de levar a cabo num desses países, um negócio, onde serão partilhados os riscos, mas também os benefícios esperados para as duas partes envolvidas.

O investimento direto estrangeiro (IDE) consiste na posse e no controlo de ativos no exterior. Distingue-se do investimento de carteira (*portfolio investment*) cujo objetivo se resume a obter um ganho dessas participações. O investimento direto estrangeiro (IDE) pode ser de índole comercial ou de índole industrial, podendo assumir diversas formas. Os motivos para realizar este tipo de investimentos podem ser, entre outros, o aumento dos lucros e das vendas, a rápida entrada em mercados com forte crescimento, e a redução de custos, nomeadamente com salários mais baixos, melhores fornecimento de matérias-primas, redução de custos de transporte e ganhos de produtividade.

Outra forma de crescer e/ou internacionalizar é através de operações de Fusão e Aquisição, as quais consistem em operações económicas que agrupam duas ou mais empresas originando uma nova. As aquisições são a compra de uma empresa por outra empresa. Em ambos os casos ocorre uma integração de operações, organização, estratégia e controlo do capital. As fusões e aquisições podem ser operações associadas maioritariamente às grandes empresas, mas nem por isso são um tema desconhecido para as empresas de menores dimensões.

A crescente liberalização do comércio, dos fluxos financeiros e da mobilidade humana, o aumento da pressão da competitividade regional, o aparecimento de uma geração digital e as alterações climáticas, alteraram comportamentos e



mudaram formas de trabalhar. Perante esta nova realidade, as empresas mais inovadoras estão a construir novos tipos de vantagens competitivas, estabelecendo alianças ao nível dos negócios internacionais, através de diferentes formas de cooperação. Estes novos arranjos tornaram-se o meio mais importante para empresas e nações ganharem acesso a novos mercados e tecnologias.

Para Finuras (1999, p.52) a “estratégia empresarial tem sido, tradicionalmente, desenvolvida como uma arte de confronto em atmosfera concorrencial, só podendo produzir ganhadores e perdedores”. Este autor, entre as várias formas de cooperação possíveis de equacionar num processo de Internacionalização, destaca que a Internacionalização de uma empresa pode ser uma estratégia complexa considerando os índices de incerteza e risco, como a aceitação de produtos ou serviços, o grau de investimento e a gestão de equipas multiculturais. Objetivamente, e enquanto vigorar um espaço comunitário e os acordos internacionais de comércio, o que está em causa não se resume à movimentação de um mercado para outro, mas sim, na necessidade de primeiro nascer, saber sobreviver e depois triunfar num mercado integrado, o que implica ter informação que permita fazer escolhas sobre a melhor forma de o fazer. A escolha da forma de acesso passa também pela reflexão sobre as opções no âmbito do *marketing*. O modo de entrada está relacionado com a possibilidade ou não de controlo sobre preços, políticas de produto, distribuição e comunicação.

No Quadro 6 apresenta-se a relação entre algumas formas de acesso e as políticas de *marketing*, o qual evidencia que quanto maior é o controlo maior é a autonomia de decisão. Numa situação de exportação ou de licenciamento o controlo sobre as diferentes políticas apresentadas no Quadro 6 é fraco ou nulo, porque a empresa limita-se a enviar produtos que são comercializados pelas regras comerciais do importador. O tipo de controlo permitido por cada forma de acesso aos mercados condiciona o desenvolvimento da política de *marketing*. Se a empresa entender que deve desenvolver os seus próprios canais de distribuição para maximizar o seu mercado potencial, pode chegar à conclusão que é oportuno juntar-se a outros fabricantes com linhas de produtos complementares, através de uma rede de cooperação que permita atingir mercados mais vastos e mais dispersos, partilhando custos.

**Quadro 6 - Formas de acesso aos mercados e políticas de *marketing***

	Domínio da Estratégia Comercial	Política de Produto	Política de Preço	Canais de Distribuição	Política de Comunicação
<b>Exportação Indireta</b>	Fraca ou nula	<i>Standardização</i>	Não controlável	Não controláveis	Não controlável
<b>Exportação via Distribuidor Exclusivo</b>	Fraca/Função do contrato	<i>Standardização</i>	Controlo fraco/razoável	Controlo fraco/razoável	Controlo fraco/razoável
<b>Licenciamento</b>	Nulo	Adaptação	Controlo nulo	Controlo nulo	Controlo nulo
<b>Franchising</b>	Bastante boa	Adaptação/ <i>Standardização</i>	Controlo fraco	Controlo bom	Controlo bom
<b>Contrato Gestão</b>	Boa	Adaptação	Fraco Controlo	Fraco Controlo	Fraco Controlo
<b>Filial Comercial</b>	Excelente	<i>Standardização/ Adaptação</i>	Bem controlada	Bom controlo	Bem controlada
<b>Contratação Produção</b>	Médio	Fraco controlo de qualidade	Mal controlada	-	-
<b>Jointventure</b>	Parte adaptada	Bom controlo, mau controlo da adaptação	Controlo médio	Controlo médio	Controlo médio
<b>Filial produção ou integrada a 100%</b>	Bom	Em parte adaptada	Bem controlado	Bem controlados	Bem controlada

Fonte: Adaptado de AIMINHO, 2009, p.30

## 2.3 Internacionalização da Economia Portuguesa

“No momento em que a Internacionalização está na ordem do dia, urge refletir e perspetivar a dimensão do valor de Portugal no mundo (...)” (Braga de Macedo, 2012, p.40). O desafio essencial da economia portuguesa é conseguir um rápido aumento das exportações de bens e serviços transacionáveis de modo a reduzir o desequilíbrio da balança de transações correntes (Lopes, 2010). O caminho da Internacionalização, apesar de poder representar um desejo para a maioria das empresas, é também uma das formas de alavancar seu crescimento e superação as limitações do mercado nacional como evidenciam os dados sobre a dispersão geográfica das empresas Portuguesas pelo Mundo. De acordo com *Ranking Internacional das Empresas Portuguesas* (RIEP) 2015 foram identificadas 385 empresas portuguesas a operar em 81 países (INDEG, 2015, p.22). Segundo o relatório citado, com cinco ou mais empresas foram identificados 25 países (cf. Anexo 5) os quais totalizam 75% do universo identificado (81 países) de acordo com a distribuição apresentada no Gráfico 1, os países com maior presença de empresas Portuguesas são: Angola com 35 empresas, Espanha com 29 empresa, Brasil com 27 empresas e Moçambique com 25 empresas o que representa uma presença de cerca de 30% do universo identificado.

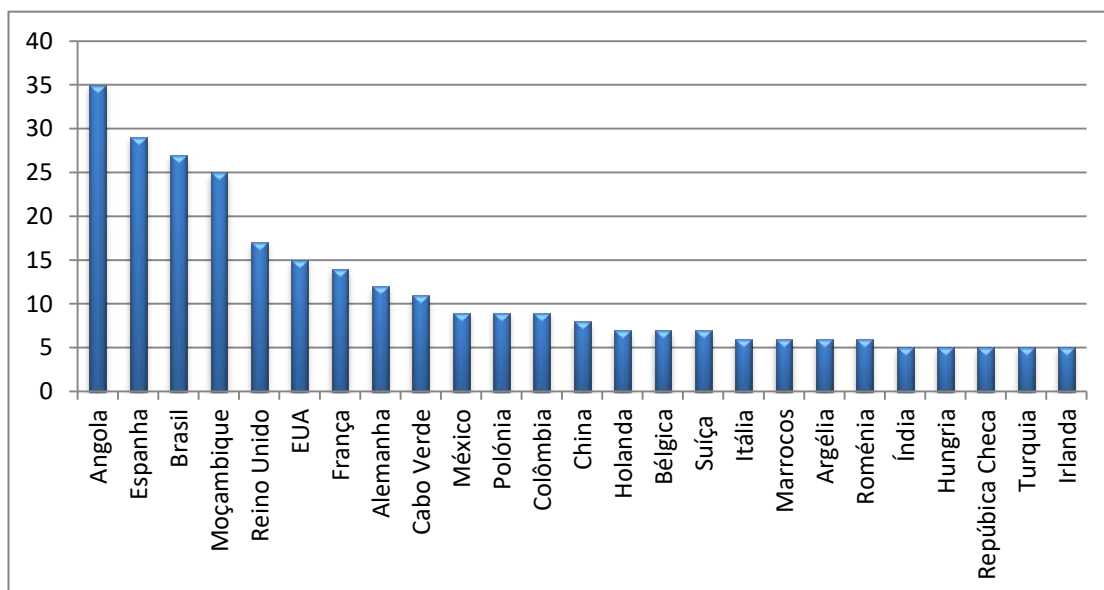


Gráfico 1 - Dispersão Geográfica das Empresas Portuguesas pelo Mundo (2015)  
 Fonte: INDEG - ISCTE Executive Education (2015)

O INDEG-ISCTE Executive Education, em colaboração com o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC) e com o apoio institucional da AICEP Portugal Global, apresenta anualmente o *Ranking* de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP). O *Ranking* de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP) pretende ser um instrumento de medição do desempenho e de disseminação das práticas adotadas pelas principais empresas do país, na conceção e implementação das suas estratégias internacionais.

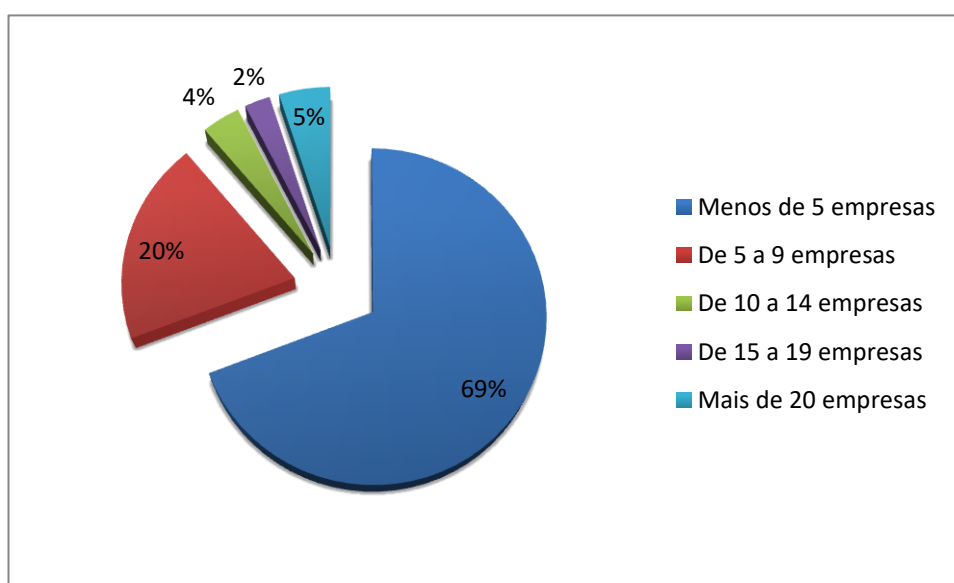


Gráfico 2 – Número de Empresas Portuguesas com Investimento Direto no Estrangeiro (2015)  
 Fonte: INDEG - ISCTE Executive Education (2015)

As empresas que integram este Ranking (cf. Anexo 5) estão dispersas pelo mundo, sendo Angola o país que lidera o número máximo (35) de empresas portuguesas identificadas. Se analisarmos, não em termos de países, mas em número de empresas constatamos que 56 dos países regista menos de cinco empresas (69%)

Gráfico 2.

Segundo o relatório da Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2013) a aceleração da Internacionalização da economia portuguesa constitui uma condição necessária para a superação da crise estrutural de competitividade da economia portuguesa, dado que permite uma extensão geográfica da base do negócio e obriga as empresas a desenvolver e assegurar as competências necessárias para vencer em mercados exigentes e competitivos. Neste sentido o futuro de Portugal depende em parte da sua capacidade de saber abraçar os desafios e as vantagens da Internacionalização das suas empresas, tanto mais que de acordo com a informação disponibilizada pelo Banco de Portugal as projeções para a economia portuguesa apontam para uma desaceleração do PIB, para 1,1 por cento em 2016. O crescimento do PIB em 2016 é claramente inferior ao projetado pelo BCE para a área do euro (1,7%) e revela a persistência de constrangimentos estruturais idiossincráticos ao crescimento económico em Portugal. “Tendo por base este enquadramento, e tendo em conta a evolução dos indicadores económicos observados até meados do terceiro trimestre, projeta-se um crescimento do PIB de 1,1 por cento em 2016, após 1,6 por cento em 2015. Este perfil reflete menores contributos do consumo privado, do investimento e das exportações totais” (Banco de Portugal, 2016, p.95). Neste enquadramento o incremento dos processos de Internacionalização é uma questão de sobrevivência para muitas empresas, mas impõe o desenvolvimento de políticas eficazes, com respeito à propriedade industrial e intelectual. Tendo em consideração a conjuntura nacional, para muitas empresas a estratégia de manutenção ou de crescimento do volume de vendas, teve e terá que passar necessariamente pelos mercados exteriores pois não é expectável, nos próximos anos, um crescimento significativo do mercado interno, devido ao volume da dívida pública e privada.

O futuro económico de Portugal vai depender, basicamente, da capacidade das empresas se reestruturarem e adaptarem ao novo ambiente competitivo mundial. As crises são também uma oportunidade para as empresas que se reposicionarem

corretamente em termos estratégicos. Para Tavares (2013, p.1) as empresas devem ter a “ambição de redefinir estratégias, rompendo com as rotinas do passado para se adaptarem aos desafios do futuro”.

Em termos quantitativos e segundo os dados disponibilizados pelo Gabinete de Estratégia e Estudos em 2013 as exportações passaram a ser superiores às importações, invertendo o saldo da balança comercial, ano em que as exportações e as importações representavam 40,7% e 39,6% do PIB, respetivamente (GEE, 2014). Em termos internacionais, apesar de Portugal registar um rácio das exportações face ao PIB inferior à média europeia (40,7% em Portugal, face a 44,9% na UE28 e 45,9% da zona euro), o país foi o líder no crescimento das exportações, quer no conjunto da zona euro, quer da UE28 (5,4% em Portugal, face a 1,1% na zona euro e 0,8% na UE28). Comparativamente com os 28 países da UE, Portugal apresenta um grau de abertura abaixo da média europeia. Com graus de abertura inferiores a Portugal encontram-se países como a Espanha, o Reino Unido, a Grécia, a Itália e a França. Com os graus de abertura mais elevados encontram-se as economias do Luxemburgo, Irlanda, Eslováquia e Hungria (GEE, 2014, p.4).

O estudo realizado “Horizonte Internacionalizar: Guia para as PME” (AICEP, 2013), indica que a motivação dominante na Internacionalização das empresas portuguesas é a entrada nos mercados externos. Para as empresas industriais a lógica que tem prevalecido é a de Internacionalização de natureza comercial (marketing e vendas, e serviço aos clientes), passando-se depois, eventualmente, para atividades de montagem, de fabrico dos produtos e por fim, para atividades de conceção e desenvolvimento dos produtos.

Cada decisão de internacionalização depende em conformidade com os estudos da AICEP da ponderação vários fatores, sendo o tipo de organização, os recursos financeiros e as competências disponíveis pedras basulares no desenho das motivações da Internacionalização. Não basta idealizar é necessário ter capacidade para concretizar e nesta perspetiva as características dos produtos e serviços representam uma questão fulcral. Sendo a Internacionalização um caminho as relações de negócios já estabelecidas são essenciais bem como as condições oferecidas pelos países de destino.

Neste contexto, cumpre salientar que ao nível da Internacionalização existe uma lógica de sinergia e não de compartimentos estanques, pelo que é óbvio que exista uma análise comparativa sobre as características do país de destino com especial destaque para o risco político e económico, o clima de investimento, a dimensão do mercado, o dinamismo da economia, a qualificação dos recursos humanos, os custos de produção, a segurança, a política cambial e as barreiras aduaneiras, quer em termos normativas, quer tributários. No capítulo da Internacionalização a distância não se mede só em km, nem horas de viagem, existe uma outra realidade que tem de ser equacionada e que cruza a distância psíquica, o idioma, a cultura, os laços históricos, as formas de negociação, os acordos comerciais entre governos, os acordos de proteção e retorno de investimento.

É importante referir que à vontade por parte da AICEP de fomentar a internacionalização das empresas portuguesas acresce a preocupação de alertar para que a viabilidade de uma empresa se internacionalizar com sucesso depende de múltiplos fatores, que vão desde a sua capacidade de aprendizagem, até à conjugação de condições externas favoráveis (AICEP, 2013). O mesmo estudo considera quatro dimensões que merecem particular atenção, nomeadamente: as competências internas; os recursos financeiros; a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais, e a estrutura organizacional capaz de dar resposta aos desafios da atividade internacional (AICEP, 2013).

### **Capítulo 3 – Breve caracterização do Setor da Vinha e do Vinho**

#### **3.1 O Setor Vinícola Português**

Os vinhos portugueses evoluíram em termos de qualidade de forma extremamente significativa nos últimos 20 anos. Investimentos ao nível da formação, técnicas de viticultura e enologia, bem como, melhorias dos processos de produção, são os principais motores desta conquista de mercado.

A cultura da vinha e do vinho estão associados a formas de regulamentação e organização que não existem em qualquer outro produto agrícola. Passam pelo condicionamento do plantio, autorização das castas a utilizar, controlo da produção e proteção das regiões e denominações de origem. Estas restrições têm como

corolário uma forte presença do Estado como regulador. Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia foram criados mecanismos de abandono definitivo, que permitiram arrancar a vinha de locais menos propícios para a cultura, a par da criação de instrumentos legais e financeiros que permitiram e facilitaram a replantação de importantes superfícies de vinha em zonas e áreas mais convenientes e de maior aptidão (IVV,2015).

A Figura 5 apresenta a evolução da produção de vinho ao longo das últimas décadas. Pela sua observação é possível identificar os períodos de grandes oscilações, as quais coincidem com períodos de produções elevadas. No início do século XX, resultado de notáveis produções em quantidade, houve forte diminuição do preço da venda nas exportações, o que gerou graves crises, levando os viticultores a situações muito difíceis.

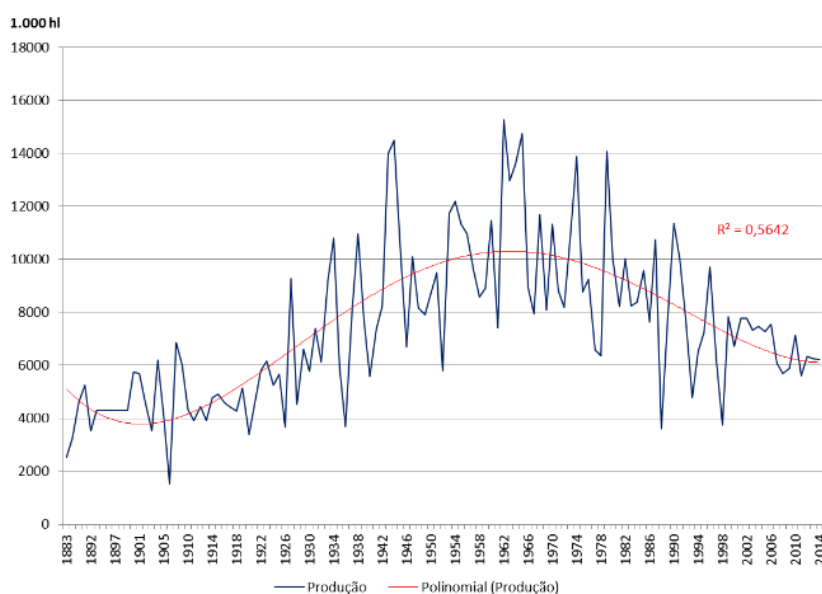


Figura 5 - Produção de Vinho em Portugal Continental (1883 - 2014)

Fonte: Instituto do Vinho e da Vinha, IP.(2015,p.34)

A partir dos anos 80, em todo o espaço europeu, o excesso de produção e a política em vigor impôs a redução da área de vinha. Mais recentemente, entre 2008 e 2011, a União Europeia, instituiu na manutenção de quotas e num regime de arranque de vinhas, que privilegiava as candidaturas de viticultores que manifestassem vontade de abandonar a atividade ou com idade superior a 55 anos. Entre outros objetivos pretendia-se uma diminuição da produção de vinho de menor qualidade e um aumento da produtividade por hectare com a introdução de vinhas novas. O vinho

português passou de uma produção baseada na quantidade e a granel para um novo contexto em que o vinho engarrafado e as denominações de origem dominam.

A marca “Wines of Portugal” foi desenvolvida em 2010 para promover a imagem dos vinhos portugueses nos diversos mercados internacionais. O vinho português tem conseguido afirmar-se a nível internacional por ser uma proposta única e diferenciadora, baseada na diversidade e singularidade das suas castas e dos seus *terroirs*, a que se associa uma qualidade muito consistente e uma excelente relação qualidade-preço. Hoje a reputação internacional dos vinhos Portugueses é inquestionável (Vini Portugal, 2016).

Segundo os dados disponibilizados pelo Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2015) a área de vinha plantada em Portugal Continental, em 31 de Julho de 2015 era de 198.684 hectares. Na mesma data, a Região Autónoma dos Açores apresentava uma área de 1.700 hectares e a Região Autónoma da Madeira uma área de 1.061 hectares.

O vinho tornou-se um negócio altamente especializado, competitivo e complexo, estando associado a territórios bem definidos e as exportações de vinho português demonstram o dinamismo do setor, dado que apresentam um desempenho bastante favorável nos últimos anos.

As castas mais utilizadas nos vinhos portugueses incluem um conjunto de 26<sup>7</sup> castas que representam cerca de 55% da área total de vinha.

Portugal manteve em 2015 o estatuto de 9º lugar no *ranking* do comércio internacional do vinho, mas arrisca-se a cair este ano para a 10.<sup>a</sup> posição devido ao crescimento do setor na Argentina. O mesmo documento revela que Portugal ocupa 12ª posição enquanto país produtor de vinho a nível mundial (Vini Portugal, 2016).

De acordo com o Instituto acima citado, na campanha de 2015/2016 a produção de vinho em Portugal aumentou 13,5% atingindo 7 milhões de hectolitros (+ 839

---

<sup>7</sup> 15 Castas tintas (38 % do total da área de vinha, onde se incluem três castas internacionais) e 11 Castas brancas todas nacionais (17% da área de vinha).



milhares de hectolitros, do que na campanha 2014/2015). A produção de vinho por região da campanha 2015/2016 é apresentada no Gráfico 3, no qual é evidenciada a importância da região do Douro e Porto e do Alentejo.

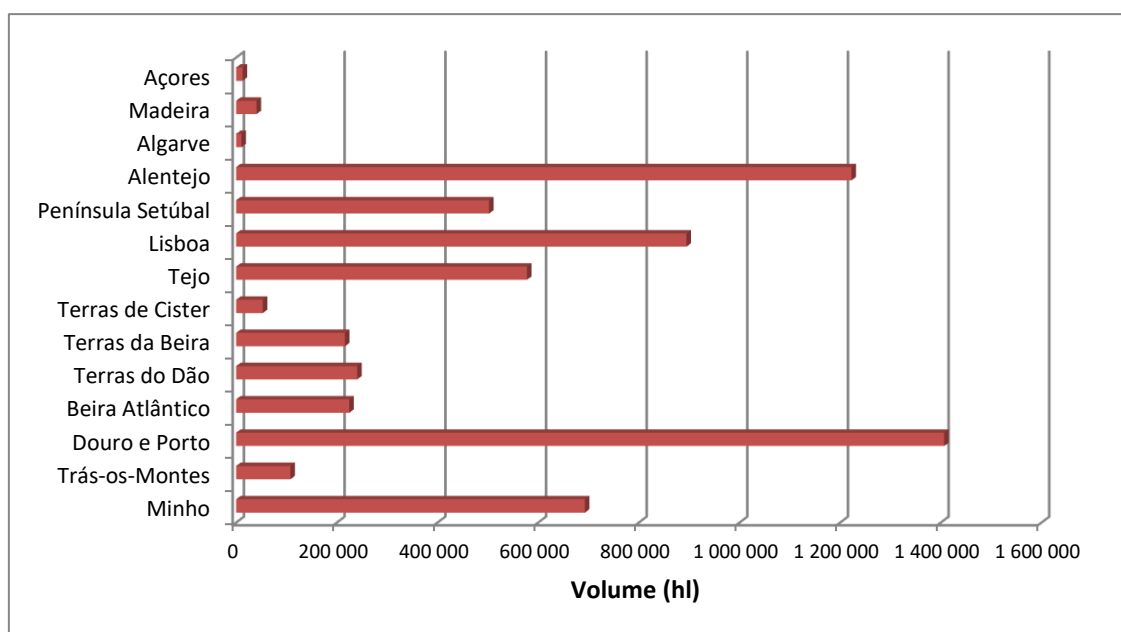


Gráfico 3 - Produção de Vinho por Região 2015/2016  
 Fonte: Adaptado de Instituto da Vinha e do Vinho, IP.(2016b, p.2)

Em 2015 as empresas nacionais venderam para o exterior 738 milhões de euros, enquanto, os argentinos fecharam o ano com exportações de 737 milhões de euros (OIV, 2016b). O preço médio foi de 2,63 euros, o mais elevado de sempre. Cada litro foi vendido, em média, 2,8% acima de 2014. A opção de produzir vinhos com aptidão para Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP) continua a ganhar terreno e representou 78%<sup>8</sup> da produção nacional. O peso das categorias vinho e vinho apto a Indicação Geográfica Protegida (IGP), comparativamente com a campanha anterior, desce ligeiramente face à produção total (1 e 2 pontos percentuais, respetivamente), enquanto o vinho apto a Denominação de Origem Protegida (DOP) aumenta 3 pontos percentuais, dado que passou de 49% para 52% (IVV, 2016b). O setor cooperativo, representado por 81 cooperativas ativas, obteve uma produção de 2,7 milhões de hectolitros, 39%<sup>9</sup> do vinho produzido em Portugal (IVV, 2016b).

<sup>8</sup> Esta opção representava 66% do total em 2005/06.

<sup>9</sup> Este setor representava 49% do total produzido em 2005/06

Os vinhos portugueses têm sido reconhecidos pela crítica internacional e, ao longo de 2014, foram distinguidos com 3.535 prémios em prestigiados concursos internacionais o que ilustra o reconhecimento e a notoriedade alcançada (Vini Portugal, 2016). Alcançar esta proeza só foi possível, com muito trabalho, dedicação, inovação e reconversão de algumas áreas de vinha e plantação de outras.

Em 2015 as áreas declaradas de Colheita e Produção em Portugal totalizaram 201.445 hectares, lideradas em primazia em termos de dimensão em hectares pelas Beiras, pelo Douro como apresentado no Gráfico 4.

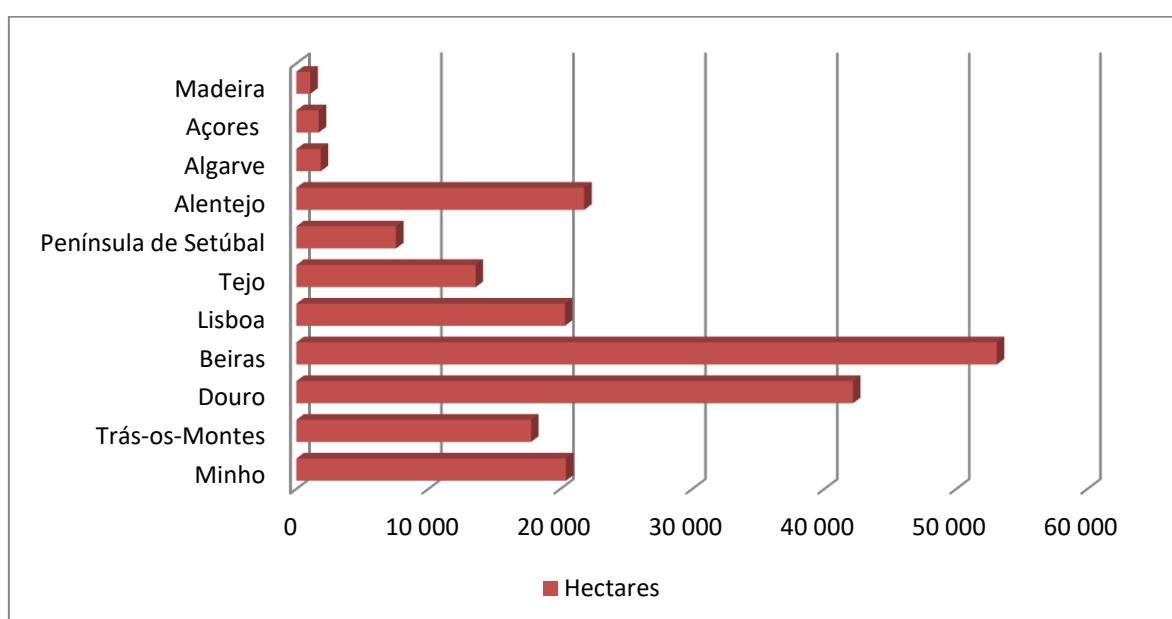


Gráfico 4 - Áreas declaradas de Colheita e Produção em Portugal (em hectares)  
Fonte: Adaptado do Anuário 2015 do IVV, I.P., (2015, p.35)

### 3.2 Panorama Internacional do Setor Vinícola

Nas últimas décadas, têm sido utilizadas de forma mais intensiva novas tecnologias no setor agrícola, o que contribuiu para um aumento da produção de vinho e um decréscimo dos custos de produção, possibilitando o surgimento de vinhos de boa e elevada qualidade a preços mais acessíveis. Esta nova realidade permitiu também que países, sem tradição vitivinícola, entrassem no mercado, como Austrália, África do Sul, Nova Zelândia, Chile ou Argentina (OIV, 2016b). No entanto, a primeira constatação do relatório da International Organisation of Vine and Wine (OIV, 2016b)

é que a área mundial de vinha desceu para 7.534 milhares de hectares (mha) em 2015, (Gráfico 5) menos cerca de 7.000 hectares do que em 2014 (7.541 mha). O mesmo estudo revela ainda que em termos mundiais em 2015, 40% da produção de uva foi realizada na Europa, 31% na Ásia e 20% na América. A superfície vitícola chinesa continua a aumentar (+ 34 mha) e confirma o segundo lugar mundial. Surpreendentemente, a Nova Zelândia é um dos países onde se está a plantar mais vinha. As maiores descidas vêm da Europa comunitária (- 26 mha entre 2014 e 2015). A Espanha mantém alguma liderança, com mais de um milhão e hectares (1,018 milhões ha), face a países como a China (0,82 milhões ha) e França (0,78 milhões ha) e Portugal em termos de área de vinha está em 8º lugar, com 217<sup>10</sup> mil hectares. Note-se contudo, que as áreas da China e especialmente da Turquia poderão incluir uva que não está destinada a vinho. A Turquia, por exemplo, é um grande produtor de uva passa, o que justifica alguma discrepância de valores.

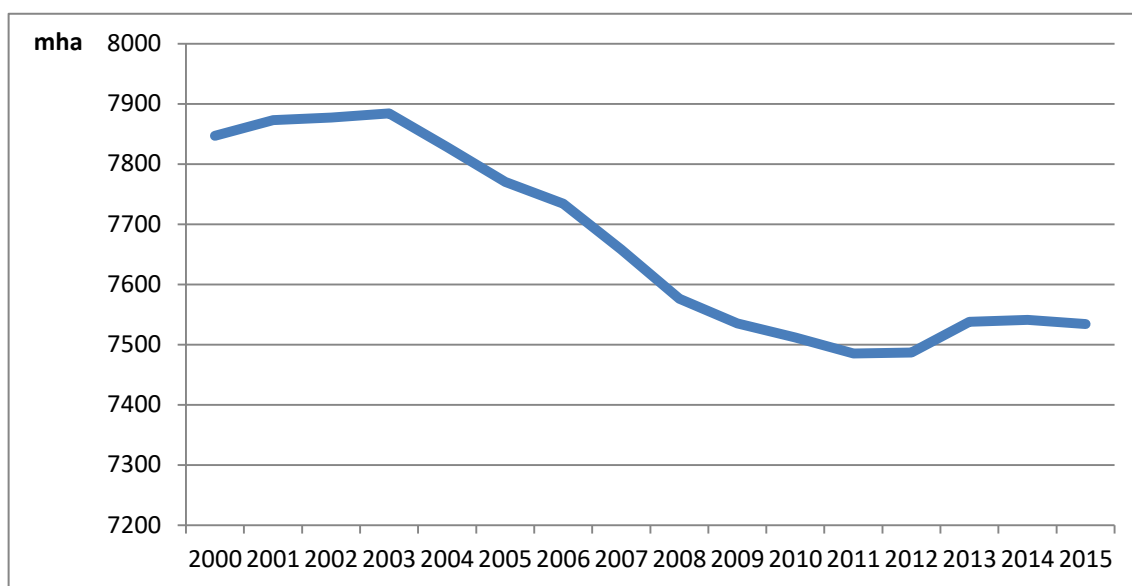


Gráfico 5 - Evolução mundial da área de plantação de vinha  
 Fonte: Adaptado de State of The Vitiviculture World Market (OIV, 2016a, p.3)

Para Francisco (2015) os EUA serão o principal motor do crescimento do mercado mundial de vinho nos próximos anos, de acordo com o estudo feito para o salão Vinexpo de Bordéus. Segundo este autor os dados, compilados pelo International Wine and Spirit Research e citados pelo diário espanhol “El Mundo”, mostram que os

<sup>10</sup> Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. as áreas de colheita e produção de vinha em Portugal em 2015 totalizavam cerca de 201 445 hectares.

EUA vão reforçar o seu estatuto de principal mercado mundial, crescendo 11,3% nos próximos quatro anos, até alcançarem o impressionante número de 377,9 milhões de caixas de doze garrafas em 2018. A China continuará a crescer, embora a um ritmo menos explosivo do que entre 2009/2013 e deverá atingir o suficiente para representar um mercado de 180,7 milhões de caixas em 2018 e segurar o quinto lugar da tabela mundial. Os outros três mercados do “Top-5” estão na Europa, e são: França (2º, baixando 2,8% para 288,2 milhões de caixas), Alemanha (3º, graças a uma subida de 1,1% para 277,9 milhões de caixas) e Itália (4º, com uma quebra de 5,1% para 273,6 milhões de caixas). Para o Reino Unido, Argentina e Rússia é expectável que alcancem respetivamente a sexta, sétima e oitava posição em termos de mercados mundiais (Francisco, 2015).

O Gráfico 6 sintetiza a evolução da produção de vinho pela comparação da campanha de 2010/2011 com a Campanha de 2014/2015 por país.

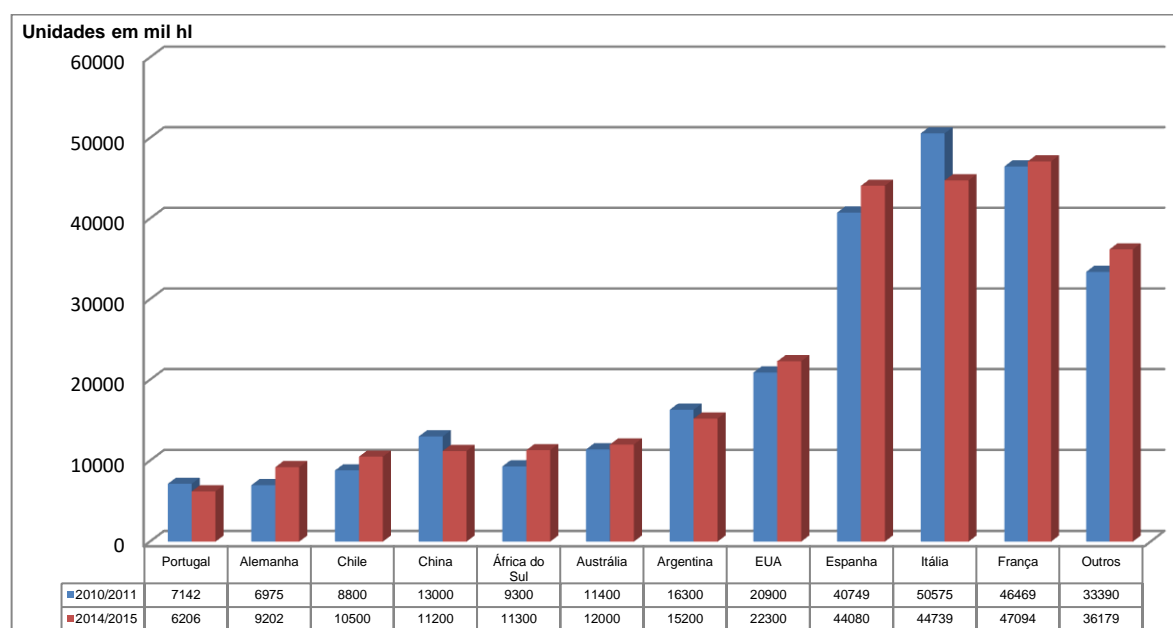


Gráfico 6 - Campanha de produção de vinho 2014/2015 vs. 2010/2011

Fonte: Adaptado do Anuário 2015 do IVV, I.P.,(2015, p.48) cit. Office International de la Vigne et du Vin (OIV, 2016b).

Em termos globais em 2015, face ao ano anterior, a produção mundial de vinho (sem contar com mostos e sumos) aumentou tendo totalizado 274,4 milhões de hectolitros (mhl). Com um crescimento de 12% face a 2014, a Itália é o primeiro produtor mundial (49,5 mhl), seguido pela França (47,5 mhl) e Espanha (37,2 mhl). Os Estados Unidos registaram elevadas produções pelo terceiro ano consecutivo

(22,1 mhl). No hemisfério sul, a produção regrediu na Argentina (13,4 mhl) mas subiu no Chile (12,9 mhl), e continua estável na Austrália (11,9 mhl). A produção desceu ligeiramente na África do Sul (11,2 mhl) e na China (11 mhl) (OIV, 2016b).

Relativamente ao consumo o mesmo relatório destaca a existência de uma certa estabilização tendo como referência o ano de 2008 e posteriores e salienta que os cinco países com maior consumo foram os Estados Unidos, a França, a Itália, a Alemanha e a China, os quais representaram metade do consumo mundial (OIV, 2016b). O Gráfico 7 ilustra o comportamento do consumo mundial de vinho de 2000 a 2015 e corrobora a tendência de estabilização e tendência de crescimento.

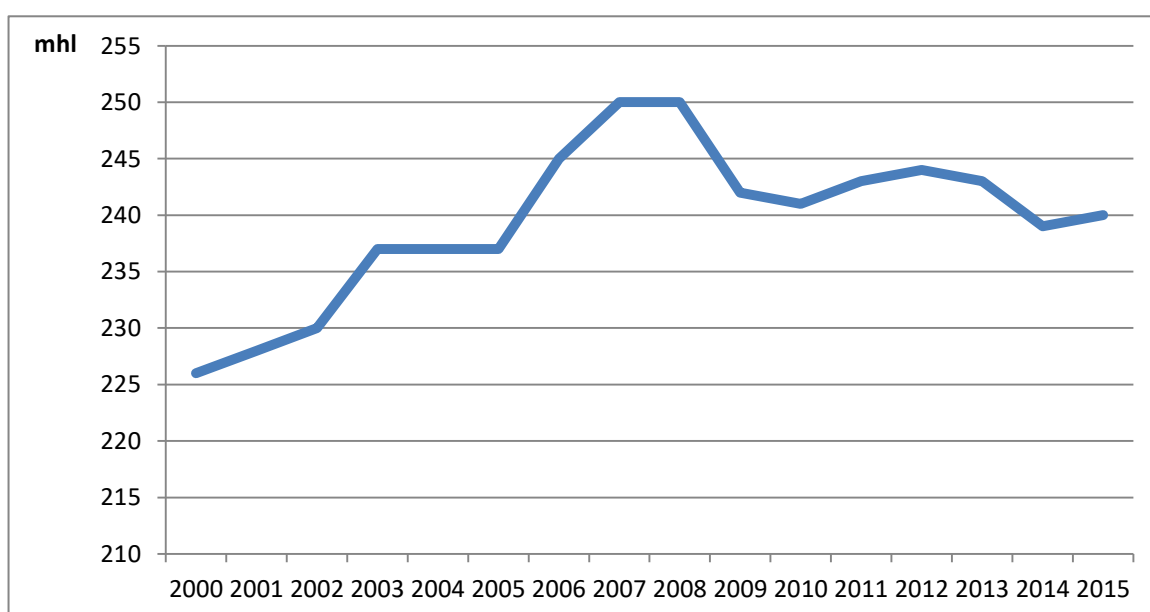


Gráfico 7 - Evolução mundial do consumo de vinho

Fonte: Adaptado de State of The Vitiviniculture World Market (OIV, 2016a, p.6)

Em 2015, o comércio mundial de vinho aumentou 1,8 % em volume (104,3 mhl) e sobretudo em valor (+ 10,6 %). Os principais exportadores em volume foram a Espanha, Itália e França (respetivamente 24, 20 e 14 mhl). Portugal vem em nono lugar, com 2,8 mhl. Em valor de *ranking* existem algumas alterações, face aos anos anteriores, mas os principais atores são os mesmos: os três primeiros são a França, a Itália e a Espanha, com valores globais de 8.244, 5.353 e 2.641 milhões de euros, respetivamente. Portugal mantém o nono lugar, com 738 milhões de euros exportados (OIV, 2016b). A nível de importações, e por volume de vinho, o líder mundial foi a Alemanha, seguida do Reino Unido e dos Estados Unidos (15,1; 13,6 e

11 mhl, respetivamente). Se falarmos em valor, os países que mais gastam a importar vinho são os Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha (OIV, 2016b).

À semelhança do que acontece com outros produtos a concorrência no setor do vinho é complexa na medida em que, e apesar de funcionarem as regras do mercado, a competição entre grupos económicos globais e a capacidade de determinadas regiões vitícolas se imporem a nível mundial como uma marca, dificultam a entrada de pequenos produtores, que se deparam com mercados hostis e agressivos. Acresce por isso reforçar a pertinência da Inteligência Económica, nomeadamente na possibilidade de antecipar os movimentos da concorrência e dos parceiros, compreender a influência dos atores principais nos mercados, identificar oportunidades, prevenir ameaças e apontar soluções, identificar tendências de modo a agir e não só reagir, aumentar a capacidade competitiva, o poder negocial, pela compreensão correta de todos os indicadores residentes na envolvente, de carácter económico, social, tecnológico, político geoestratégico.

### **3.3 Sistema de Informação da Vinha e do Vinho**

O denominado Sistema de Informação da Vinha e do Vinho (Slvv) é uma plataforma tecnológica, disponível desde Agosto de 2007, que através da receção das “Declarações Obrigatórias” e das “Declarações de Acompanhamento”, otimiza processos de gestão, o que torna possível a simplificação de processos administrativos, aumenta a transparência, a eficiência, a disponibilidade e a descentralização dos serviços (IVV, 2015). Como explica o relatório anual (IVV, 2015, p.42) “os agentes económicos que detenham sistemas de informação, podem beneficiar da possibilidade do desenvolvimento de mecanismos de interoperabilidade, com a consequente harmonização e integração de dados e aplicações, uma vez que o Sistema de Informação da Vinha e do Vinho (Slvv) assenta numa plataforma tecnologicamente avançada e facilmente integrável com outros sistemas”. Face à informação apresentada e descrita no mesmo relatório estamos perante ferramentas de gestão, extremamente relevantes, mas no campo de ação do cumprimento da legislação em vigor, o que não pode ser confundido com sistemas de informação estratégica em sintonia com o conceito de Inteligência Económica. Ou seja, existe uma fronteira clara entre os sistemas de informação de recolha de dados, e obviamente o seu tratamento estatístico, dado que fornecem apenas a informação necessária, simplesmente para o exercício do papel de

controle e supervisão, e uma abordagem inteligente da informação, no âmbito da Inteligência Económica, em sintonia com o conceito anteriormente descrito.

## **Parte II**

### **Capítulo 4 - Metodologia**

#### **4.1 Objetivos e Opções Metodológicas**

A metodologia utilizada teve como primeiro sustentáculo a pesquisa e revisão de literatura realizada no sentido de conhecer e compreender o estado da arte sobre Inteligência Económica, a Internacionalização e o contexto do Setor da Vinha e do Vinho. A decisão de Internacionalizar implica a definição de uma estratégia competitiva, com base nos fatores internos à empresa, fatores externos e metas desejadas. Por conseguinte, compreender a importância da informação é cada vez mais um imperativo do mundo empresarial (Magrinho, 2012).

Assim, o presente estudo foi desenvolvido no sentido de compreender se nos processos de tomada de decisão de Internacionalização das empresas do setor da Vinha e do Vinho Português utilizaram informação antecipadamente recolhida e transformada em Conhecimento, bem como, quais os motivos que levaram a empresa a procurar novos mercados e quais os principais obstáculos encontrados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2013, p.219), “os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental porque auxilia no alcance do objetivo geral e, ainda, permite aplicá-lo em situações particulares”. Como objetivos específicos foram considerados:

- Constatar os motivos que levaram a empresa a procurar mercados externos, quais os principais obstáculos encontrados e se os mesmos já tinham sido identificados e previstos.
- Identificar as práticas utilizadas de Inteligência Económica no processo de Internacionalização.

No presente estudo a pesquisa desenvolveu-se como estudo exploratório de carácter quantitativo, face à preocupação de medição objetiva e quantificação dos resultados. De acordo com Lakatos e Marconi (2013) esta opção metodológica

justifica-se, tendo em consideração que a pesquisa exploratória pode ser a primeira etapa de um projeto maior e que nas pesquisas documentais de cunho quantitativo, sobretudo naquelas que utilizam o processamento informático, os dados são organizados em programas que facilitam uma ordenação lógica do trabalho, a sua interpretação e compreensão. A investigação quantitativa, como o próprio nome indica concentra-se na recolha de informação passível de tratamento estatístico (Gil, 2002). Os estudos quantitativos baseiam-se fundamentalmente no pressuposto de que toda a realidade é mensurável, incluindo, quer as opiniões pessoais, quer as informações fatuais. Um dos métodos mais comuns de investigação quantitativa é o inquérito por questionário que possibilita obter uma visão mais abrangente dos aspetos em análise e responder melhor aos objetivos propostos para a investigação (Bogdan e Biklen, 1994).

#### **4.2 Instrumentos de recolha de dados**

A pesquisa desenvolveu-se em quatro etapas. Para cada uma delas, foram previstas atividades, objetivos, recursos e procedimentos. Na primeira etapa, e com base na revisão de literatura, foram identificados os fundamentos teóricos que serviram como alicerce ao desenvolvimento da investigação, quer em termos de Inteligência Económica, quer em termos de processo de Internacionalização.

Procurou-se também conhecer a realidade nacional e internacional do Setor do Vinha e do Vinho.

Na segunda etapa e tendo como base que uma pesquisa é um processo sistemático de construção de conhecimento que tem como metas principais gerar novos conhecimentos e/ou corroborar ou refutar algum conhecimento pré-existente, foi construído um questionário, com o objetivo de recolher informação que possibilitasse responder aos objetivos da investigação. Para a construção do questionário foram utilizados conhecimentos anteriormente adquiridos e procurou-se fazer emergir as variáveis que mais influenciam os diferentes domínios do Ciclo de Inteligência. Em termos bibliográficos e em simultâneo com as referências sobre Inteligência Económica, as principais fontes de suporte à construção do questionário foram os livros “Top Secret. Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes” de Cardoso de Amaral, “Visão periférica. Identificação dos sinais que



podem criar ou destruir o valor da sua empresa” de Day e Schoemaker e “Análise estratégica. Sistema de informação para a tomada de decisão estratégica” de José Rasção. Já em relação ao questionário recorreu-se como suporte bibliográfico ao estudo sobre internacionalização “*Estudo sem fronteiras. PMEs levantam voo*” realizado pela Deloitte Portugal (2012) e ao questionário INOVAR - “*Questionário de Avaliação de Desempenho: Competitividade e Inovação*” realizado pela COTEC – Associação empresarial para a Inovação com o apoio do IAPMEI – Instituto da empresa (2007).

Construídos os instrumentos de pesquisa, os mesmos foram alvo de pré-teste, dado que é fundamental aferir a sua validade. A pilotagem representa um dos meios de aprimorar os instrumentos de pesquisa. Consiste em testar os instrumentos sobre uma pequena parte do universo, ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, com o objetivo de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. De acordo com Lakatos e Marconi (2013) é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra. Gil (2002) corrobora a ideia da importância de testar cada instrumento, com o intuito de desenvolver os procedimentos de aplicação; testar o vocabulário empregue nas questões; e assegurar que as questões possibilitam medir as variáveis que se pretende avaliar. O objetivo é portanto, verificar até que ponto esses instrumentos têm, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros (Tuckman, 2000).

Na terceira etapa procederam-se às diligências necessárias para recolha da informação. Pereira Coutinho (2014) explica que tradicionalmente os questionários implicavam um formulário em papel, mas com a proliferação do uso do computador, a Internet passou a ser a forma mais popular de envio e recolha de informação, dado que tem muitas vantagens para o investigador, nomeadamente em termos de custos e rapidez, no entanto coloca desafios que devem ser equacionados quando se opta por este caminho. A este respeito, o autor salienta que para além das dificuldades inerentes ao acesso aos endereços eletrónicos dos inquiridos ou a constituição de amostras representativas, o investigador deve implementar técnicas de *follow-up* no sentido de diminuir o número de não-repostas (Pereira Coutinho, 2014). Tendo em consideração esta recomendação a maioria das empresas foi contactada previamente, para apresentar o estudo e solicitar a sua participação. Só posteriormente foi enviado um correio eletrónico com carta de apresentação e link de resposta ao questionário. A pedido de algumas empresas o questionário foi

também enviado em suporte digital. Foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas como meio para completar e melhorar a investigação. Na quarta etapa concretizou-se a recolha, a análise e o tratamento dos dados, o que permitiu a sua discussão e elaboração de conclusões.

#### 4.3. Procedimentos de recolha de dados

O instrumento principal de recolha de dados foi o questionário (cf. Anexo 2), concebido para o efeito, com 48 perguntas fechadas e escala de Likert de 1 a 5 para avaliar o grau de concordância. Neste âmbito foi considerada a seguinte escala de valores e graus de concordância: 1 – Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3 – Não Concordo nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente, tendo em consideração a obtenção de informação nos seguintes domínios (Quadro 7). O Tema A e B incidem sobre a problemática da Internacionalização e os restantes sobre o Ciclo de Inteligência.

**Quadro 7 - Guião de construção do questionário**

<b>Temas</b>	<b>Objetivos</b>
<b>A</b>	Confirmar motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização
<b>B</b>	Constatar dificuldades/barreiras associadas ao processo de Internacionalização
<b>C</b>	Identificar as fontes de Informação mais valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização
<b>D</b>	Verificar a valorização atribuída à Informação e ao Conhecimento como suporte para a tomada de decisão
<b>E</b>	Identificar os apoios considerados mais importantes no processo de Internacionalização
<b>F</b>	Caraterizar o processo de recolha e tratamento da Informação
<b>G</b>	Caraterizar o processo de difusão da Informação útil e pertinente
<b>H</b>	Caraterizar os procedimentos de segurança e proteção da Informação

Após a realização do pré-teste para verificação da coerência, compreensão e validação do questionário, foi dado início à recolha de informação via plataforma SurveyMonkey, link <https://pt.surveymonkey.com/r/F9WKVPK>. A confidencialidade foi assegurada, bem como o anonimato. O período de recolha da informação e de acordo com a calendarização prevista foi de 28 de Novembro de 2016 a 15 de Dezembro 2016.

Para definir o universo foram realizadas diligências junto de organismos do Setor do Vinha e do Vinho, para obter uma listagem ou pelo menos a quantificação do universo, no entanto estes esforços foram improdutivos, como se verifica pelo e-mail enviado pelo Instituto da Vinha e do Vinho (cf. Anexo 4). Para ultrapassar esta dificuldade recorreu-se a um trabalho exaustivo via internet, no sentido de encontrar e construir uma base de dados que permitisse a construção da amostra. Foram identificadas 127 empresas, das quais 70 foram contactadas por telefone, tendo sido possível estabelecer contato com 51 empresas.

Por conseguinte foram rececionados trinta e nove questionários, trinta e três via plataforma e seis em suporte digital, tendo sido rejeitado um questionário em suporte de papel por não se encontrar preenchido na sua totalidade. Após validação foram analisados trinta e oito e alvo de tratamento numa ótica de estatística descritiva, com recurso ao programa do Microsoft Office - Excel 2010.

A amostra é constituída por 3 participantes que foram entrevistados e por 39 inquiridos que responderam ao questionário escrito. Não sendo possível quantificar a sua representatividade, a amostra foi constituída por todas as empresas do Setor da Vinha e do Vinho que confirmaram que já iniciaram um processo de internacionalização e aceitaram participar no estudo.

## **Capítulo 5 – Apresentação e Discussão de Resultados**

Conforme delineado na metodologia de investigação, a Informação foi recolhida através de questionário construído na plataforma SurveyMonkey tendo sido a solicitação de preenchimento realizada por e-mail, após contato telefónico. A Informação recebida e validada por questionário totaliza 39 (trinta e nove) inquiridos o que corresponde a 30,7% do universo inquirido. Apesar de não ter sido possível obter um número tão elevado como se pretendia, os valores obtidos permitiram o tratamento estatístico e análise de resultados.

Para uma melhor compreensão, a Informação recolhida foi alvo de tratamento estatístico com base no programa da Microsoft de Excel 2010 e analisada por tema e por questões.

No Quadro 8 apresenta-se por ordem decrescente os temas que obtiveram maior grau de concordância.

**Quadro 8- Hierarquização das Questões face ao Grau de Concordância**

Questões	
1ª	A1 - Desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e diversificação do risco
2ª	E4 - Informação sobre o Sistema Fiscal dos diferentes países
3ª	E1- Ações de Formação sobre a temática - Missões Empresariais
4ª	E3 - Informação sobre os aspetos Burocráticos e Jurídicos dos diferentes países
5ª	E2 - Encontros Empresariais em Portugal e no Exterior
6ª	F3 - Cruza a informação recolhida e alerta caso necessário a Administração/Direção
7ª	F6 - Investe na compreensão das necessidades dos seus clientes
8ª	G2 - Divulga a informação de modo orientado para os diferentes serviços
9ª	A3 - Necessidade de melhorar margens e rentabilidades
10ª	E6 - Informações sobre os Mercados Externos em geral

A Internacionalização constitui um dos principais fatores de competitividade, dado que através da integração nesses mercados os países e as empresas passam a ter ao seu dispor hipóteses de crescimento que não alcançariam dentro das suas fronteiras.

Esta realidade é ilustrada na Tabela 1 tendo em consideração que 97,44% das empresas que responderam ao questionário (16 com grau de concordância Concordo e 22 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39) as quais consideram que a principal razão que as motivou a dar início ao processo de internacionalização foi o *“Desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e diversificação do risco”*.

A segunda razão apresentada por aproximadamente 79,49% (n=39) encontra-se relacionada com a *“Necessidade de melhorar margens e rentabilidades”* (20 com grau de concordância Concordo e 11 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39).

**Tabela 1 - Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização (n=39)**

<b>Tema A - Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e diversificação do risco	16	41,03	22	56,41
Corresponder à procura de clientes nacionais a viver fora de Portugal	20	51,28	3	7,69
Necessidade de melhorar margens e rentabilidades	20	51,28	11	28,21
Incapacidade de maior absorção dos produtos pelo mercado nacional	14	35,90	6	15,38
Aproveitamento de benefícios fiscais disponibilizados pelo país de destino	11	28,21	1	2,56
Possibilidade de acesso a novas fontes de financiamento	17	43,59	3	7,69

É interessante verificar que no estudo realizado pela Deloitte (2014, p.3) em termos de motivação para a internacionalização, “as empresas continuam a identificar como decisiva a procura da melhoria de margens e de rentabilidade (57%), uma evidente saturação do mercado nacional (53%) e a possibilidade de poderem explorar com sucesso nichos de mercado (47%)”. O estudo referido foi realizado através de 412 entrevistas, amostra constituída pelos responsáveis financeiros e fiscais das empresas nacionais, constantes da base de dados fornecida pela Deloitte e pela AICEP, o qual engloba todos os setores de atividade.

A Internacionalização é cada vez mais uma atitude e um estado de espírito de valorização do empreendedorismo, como salienta Silva (2012) que destaca a importância do papel desempenhado pelos governos e organizações empresariais, nomeadamente, na capacidade de dinamizar a diplomacia económica e colocar instrumentos de apoio ao serviço das empresas.

No âmbito das questões sobre as principais dificuldades/barreiras que os inquiridos associam ao processo de Internacionalização (Gráfico 8) é relevante destacar que a questão que reuniu maior consenso em termos de grau de concordância (66,67%/n=39) está relacionada com a “*Dificuldade de mobilização de recursos financeiros e instabilidade cambial*” (21 com grau de concordância Concordo e 5

com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39), logo seguida pela “*Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição*” com 56,41% (20 com grau de concordância Concordo e 2 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39).

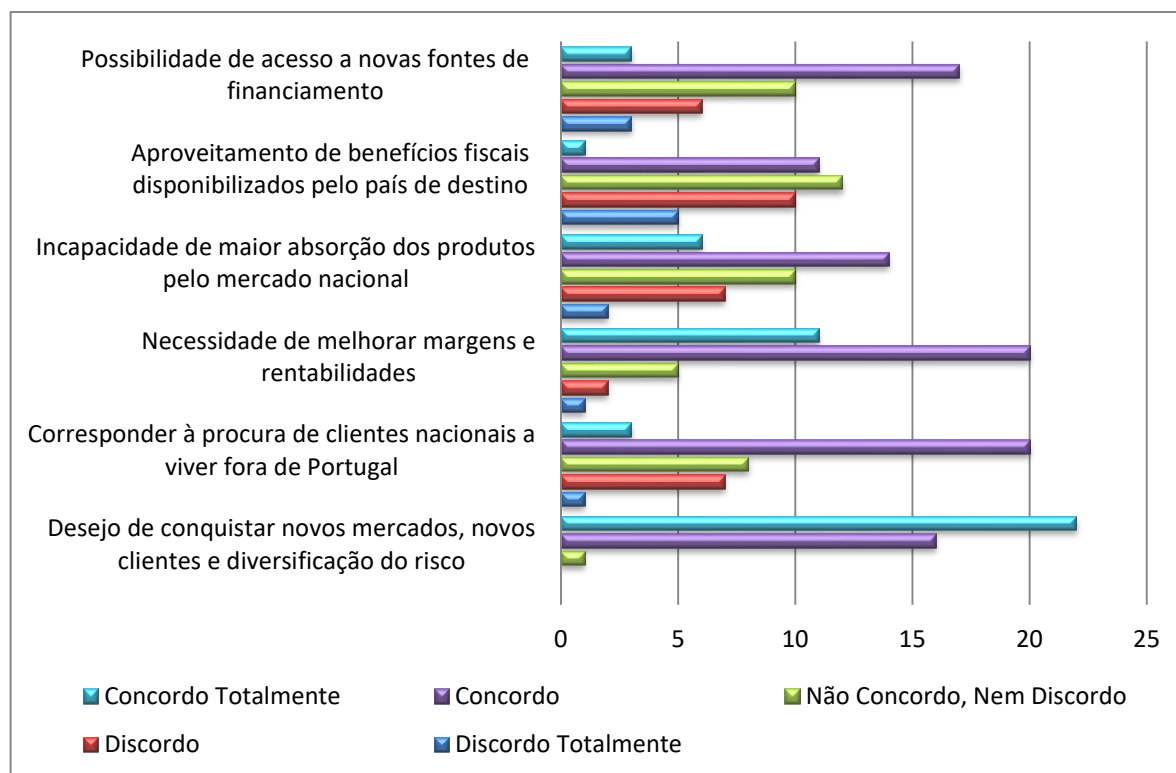


Gráfico 8 - Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização

Relativamente à Tabela 2, 28,21% dos inquiridos (n=39) revelam que não consideram a “*Dificuldade de obtenção de recursos humanos nos mercados de destino*” como dificuldades/barreiras valor a que acresce 35,90% que optaram pelo Não Concordo, Nem Discordo. A existência de diferenças culturais é algo tão natural, que por vezes não se pondera devidamente no desenvolvimento dos negócios.

A cultura reflete-se no significado que as pessoas atribuem a vários aspetos da vida, não só em termos de perfil negociação, formas de trabalhar e recrutar, como nos comportamentos e atitudes de consumo. Esta constatação é importante pelo peso atribuído pelos inquiridos (38,46%/n=39) na opção Não Concordo, Nem Discordo.

Muito do que hoje se passa no mundo empresarial está, direta ou indiretamente, ligado à Informação e só os mais bem informados têm condições para sobreviver e prosperar, e neste sentido o facto de 20,51% (8/n=39) dos inquiridos não considerarem como dificuldades ou barreiras à Internacionalização o “Desconhecimento de aspetos burocráticos, jurídicos e fiscais” ou que acresce 25,64% (10/n=39) pode ser considerado um elemento gerador de insucesso pelo que carece de maior reflexão.

**Tabela 2 - Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização (n=39)**

<b>Tema B - Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização?</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Falta de apoio efetivo/incentivos governamentais à Internacionalização	14	35,90	4	10,26
Dificuldade de mobilização de recursos financeiros e instabilidade cambial	21	53,85	5	12,82
Desconhecimento de aspetos burocráticos, jurídicos e fiscais	15	38,46	6	15,38
Desconhecimento do mercado, das formas de negociação/ barreiras culturais	15	38,46	3	7,69
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	20	51,28	2	5,13
Dificuldade de obtenção de recursos humanos nos mercados de destino	12	30,77	2	5,13

De acordo com Teles Fernandes (2008) a maior parte dos gestores das micro e pequenas empresas não tem e conseqüentemente, não usam, a Informação necessária para tomar as decisões adequadas. Tomam decisões baseadas nos seus próprios sentimentos ou intuição, que podem ou não ser o resultado de experiências anteriores, e neste contexto, nunca é demais referir que a capacidade de antecipação exige respostas oportunas e ajustadas, as quais devem estar balizadas em Informação fidedigna e atual.

A realidade evidencia que as empresas melhor posicionadas na competição internacional são as que congregam um conjunto de características, das quais se destaca a importância conferida à Informação e Gestão Estratégica

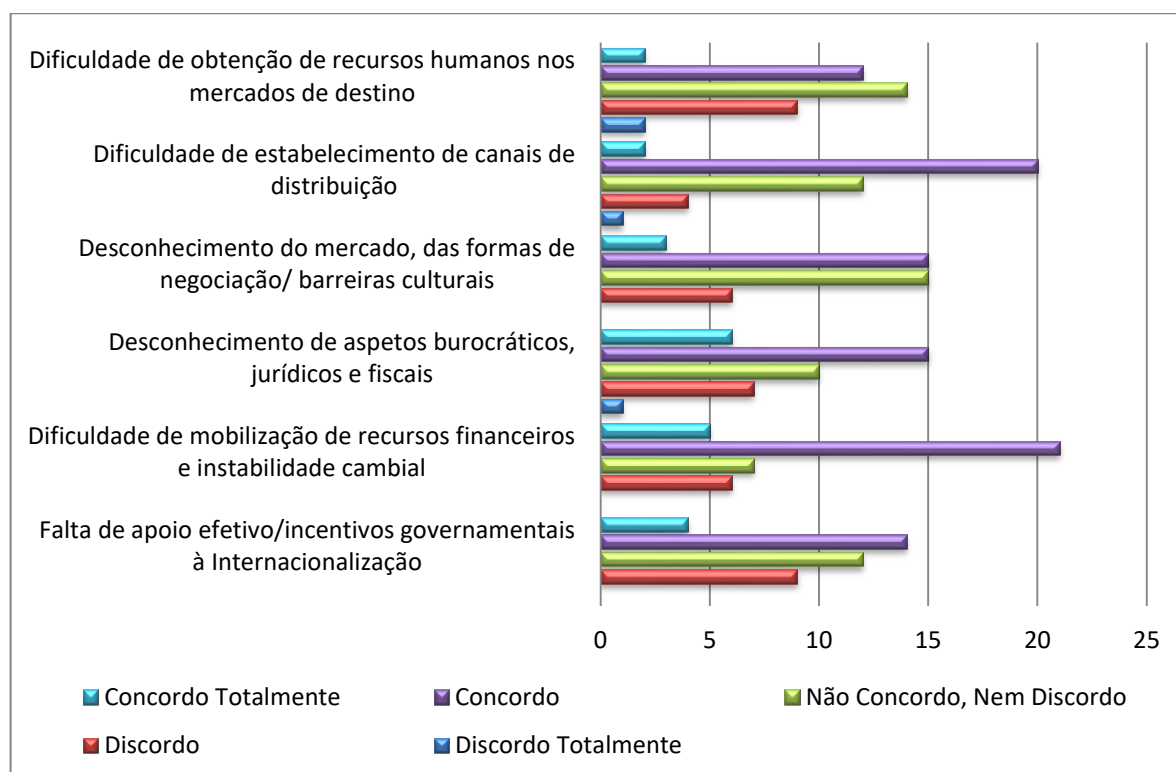


Gráfico 9 - Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização

Efetivamente é interessante verificar que a fonte de Informação mais valorizada no processo de escolha de países para Internacionalização é a que se encontra no seio de empresa 69,23% (27/n=39) (Tabela 3).

**Tabela 3 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização (n=39)**

<b>Tema C - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Existente no seio da Empresa	21	53,85	6	15,38
Disponibilizada por Organismos Nacionais Públicos de apoio às empresas	20	51,28	2	5,13
Disponibilizada por Organismos Nacionais Privados de apoio às empresas	19	48,72	3	7,69
Disponibilizada por Organismos Estrangeiros de apoio às empresas	17	43,59	4	10,26
Disponibilizada pelos meios de comunicação nacionais e internacionais	20	51,28	3	7,69
Disponibilizada pelas Universidades e Centros de Investigação	10	25,64	2	5,13



Também deve ser motivo de reflexão que a Informação menos valorizadas pelos inquiridos é a “Disponibilizada pelas Universidades e Centros de Investigação” com 30,77% (12/n=39) de grau de concordância Concordo e Concordo Totalmente.

Os Estudos de Mercado e de Investigação representam um instrumento privilegiado como fonte de Informação, aos quais os gestores devem começar a atribuir maior atenção (Gráfico 10).

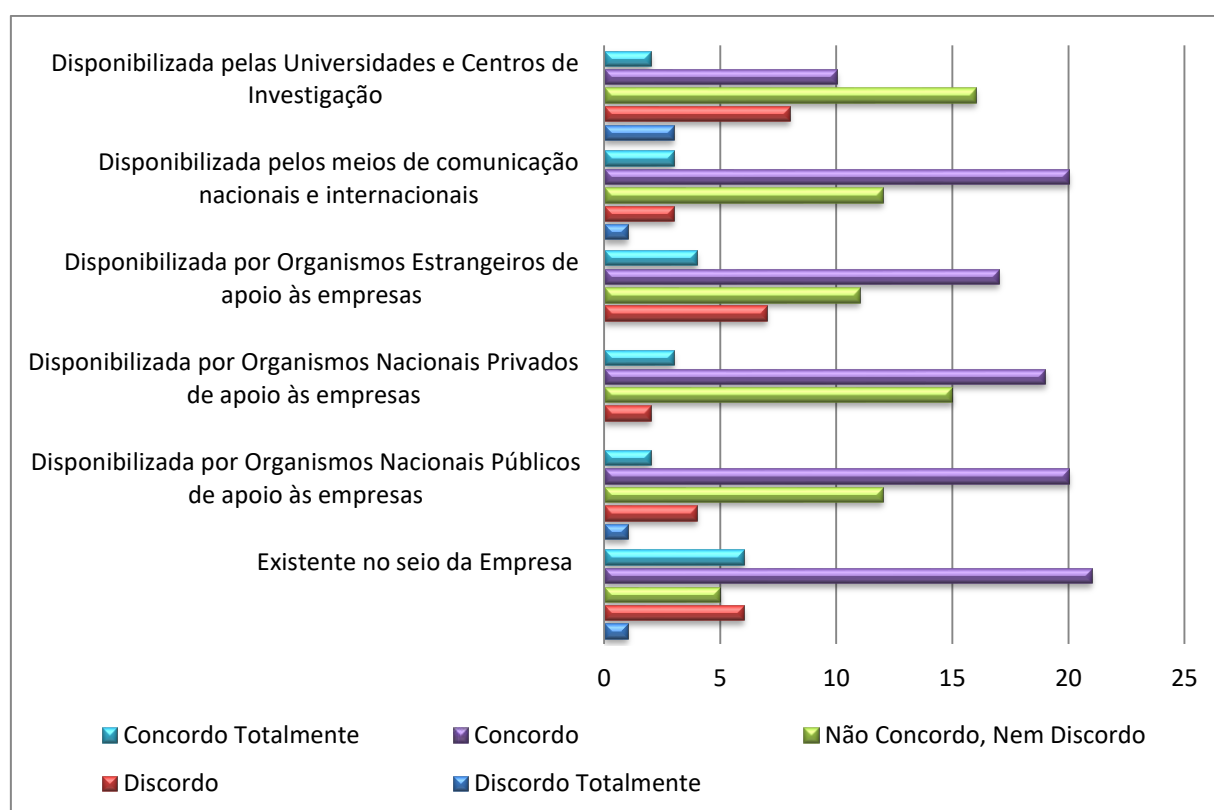


Gráfico 10 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização

A opção por determinada estratégia de internacionalização e posterior entrada num mercado externo está dependente de diversos fatores, os quais podem ser analisados face ao mercado alvo, mas também em função da empresa e da sua postura em termos de valorização da Informação e do Conhecimento.

De acordo com o estudo realizado pela Agro Ges (2014, p.10) “os mercados de destino das exportações de Portugal e o seu peso nas importações globais de cada país, constata-se que é sobretudo no Brasil que Portugal detêm uma posição relevante com uma quota de 18,4% do global e de 38,3%, no que se refere ao peso das exportações comunitárias”.

O mundo muda a cada momento, influenciando qualquer negócio e para sobreviver é crucial acompanhar e compreender essas mudanças.

**Tabela 4 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização (n=39)**

<b>Tema D - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
A informação que lhe permite antecipar as alterações dos mercados	21	53,85	4	10,26
Os mercados potenciais, mercados emergentes e mercados a evitar	21	53,85	2	5,13
As forças e fraquezas dos principais concorrentes	20	51,28	3	7,69
Novos produtos, marcas e novos concorrentes	18	46,15	3	7,69
Novos talentos nacionais e internacionais	18	46,15	1	2,56
Novas técnicas de produção e de comercialização	17	43,59	1	2,56

Negócios lucrativos podem ter perdas de um momento para o outro o que exige por parte dos gestores uma atitude de alerta constante. Nesta perspetiva a “Informação que lhes permite antecipar as alterações dos mercados” é fundamental, mas não é suficiente. Esta questão (Tabela 4) reúne o maior grau de concordância atingindo 64,10% (21 com grau de concordância Concordo e 4 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39).

A Internacionalização das marcas Portuguesas privadas de vinho depende da realidade de cada um dos seus proprietários. “Cada agente económico, pelas suas particularidades, características, passado, dimensão, terá uma estratégia e objetivos próprios que deverá querer prosseguir” (Agro Ges, 2014, p.35). Neste sentido, é essencial obter a informação necessária sobre os mercados, avaliar onde estão as oportunidades, os mercados mais representativos e os emergentes, de forma a poder construir planos de mercado que permitam desenvolver os negócios. Esses planos passam, inevitavelmente, por garantir uma comercialização e distribuição o mais assertiva possível. Os dados obtidos revelam indícios que merecem ser alvo de reflexão (Gráfico 11) quer pelas razões expostas anteriormente, como pelo facto das questões sobre “*Novos talentos nacionais e internacionais*” e “*Novas técnicas de produção e de comercialização*” apenas terem atingido um grau de concordância de 48,72% e 46,15%, respetivamente como ilustra o Tabela 4.

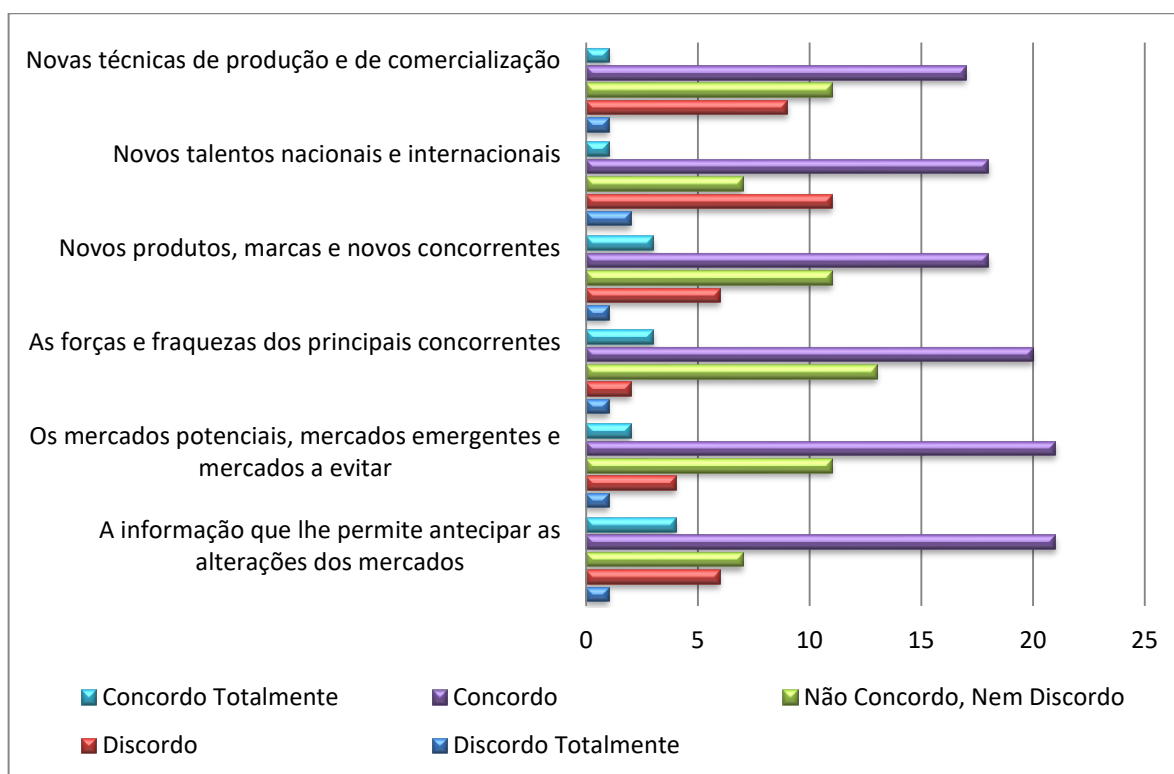


Gráfico 11 - Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização

Sendo hoje o Vinho um dos produtos determinantes no processo de Internacionalização da indústria Portuguesa, não se justifica qualquer subordinação estratégica ou organizacional baseada nas atuais estruturas públicas e privadas. No entanto, existem apoios que merecem um bom acolhimento pela sua pertinência. Perante esta realidade procurou-se conhecer qual a sensibilidade sobre os apoios que os inquiridos consideram como importantes no processo de Internacionalização tendo sido verificado um largo consenso sobre a questão como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Apoios que considera importante no processo de Internacionalização (n=39)

<b>Tema E: Apoios que considera importante no processo de Internacionalização</b>	<b>Concorde</b>	<b>%</b>	<b>Concorde Totalmente</b>	<b>%</b>
Ações de Formação sobre a temática - Missões Empresariais	27	69,23	6	15,38
Encontros Empresariais em Portugal e no Exterior	21	53,85	11	28,21
Informação sobre os aspetos Burocráticos e Jurídicos dos diferentes países	24	61,54	9	23,08
Informação sobre o Sistema Fiscal dos diferentes países	19	48,72	15	38,46
Informações sobre os Apoios Financeiros existentes	18	46,15	9	23,08
Informações sobre os Mercados Externos em geral	17	43,59	14	35,90

Perante os dados obtidos é evidente a preocupação em ter apoio ao nível da Informação sobre o sistema fiscal dos diferentes países. Esta questão reúne o maior grau de concordância atingindo 87,18% (19 com grau de concordância Concordo e 15 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39). A diferença entre os graus de concordância, revela que só para 38,46% (15/n=39) elegem esta questão como a mais importante (Concordo Totalmente) logo seguida pela “*Informações sobre os Mercados Externos em geral*” com 35,90% (14 com grau de concordância Concordo Totalmente, n=39) (Gráfico 12).

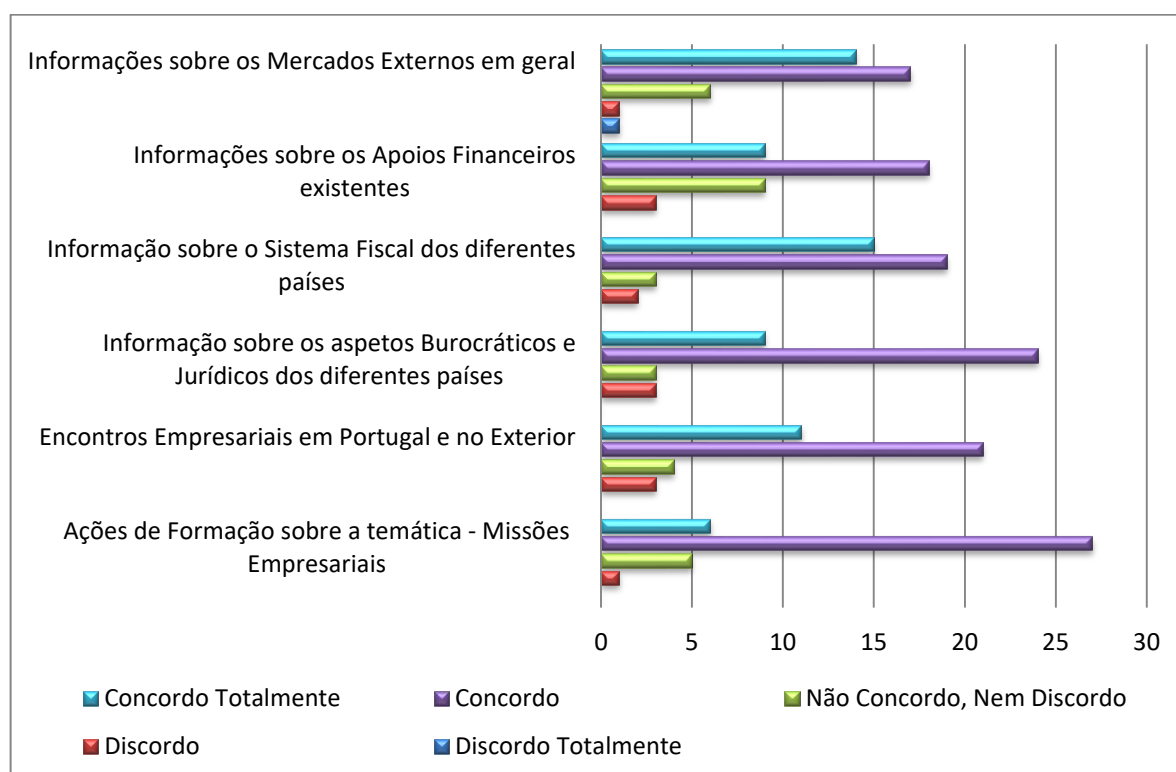


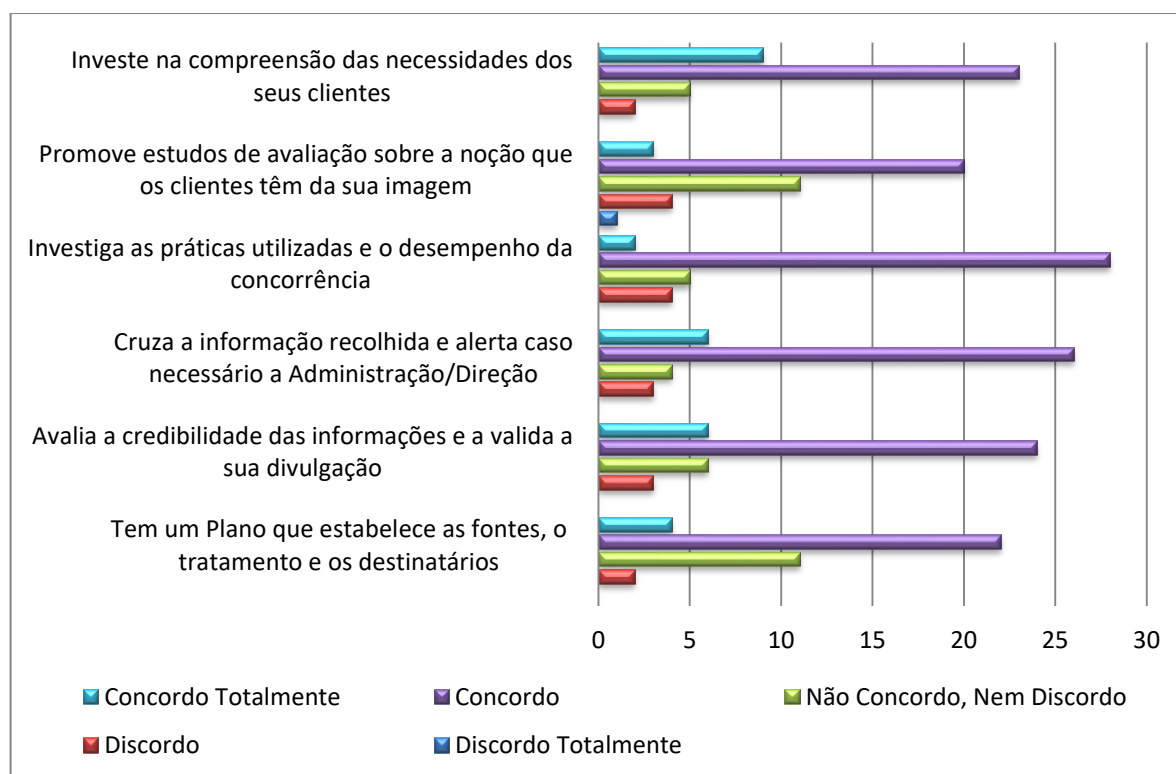
Gráfico 12 - Apoios que considera importante no processo de Internacionalização

A Informação por si não gera Conhecimento se não for acrescentado algo de novo a partir da sua interpretação. Uma Informação recolhida, que não seja analisada e validada perde o seu significado. O real valor da Informação depende da sua utilização, da sua precisão e do seu nível de detalhe, e deste modo, nem toda a Informação possui o mesmo valor e por isso, devem ser especificadas prioridades e planeadas devidamente as tarefas de recolha, tratamento, armazenamento e divulgação.

**Tabela 6 - Recolha e Tratamento da Informação (n=39)**

<b>Tema F: Recolha e Tratamento da Informação</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Tem um Plano que estabelece as fontes, o tratamento e os destinatários	22	56,41	4	10,26
Avalia a credibilidade das informações e a valida a sua divulgação	24	61,54	6	15,38
Cruza a informação recolhida e alerta caso necessário a Administração/Direção	26	66,67	6	15,38
Investiga as práticas utilizadas e o desempenho da concorrência	28	71,79	2	5,13
Promove estudos de avaliação sobre a noção que os clientes têm da sua imagem	20	51,28	3	7,69
Investe na compreensão das necessidades dos seus clientes	23	58,97	9	23,08

Segundo os dados obtidos (Tabela 6) as questões que reúnem maior grau de concordância são “*Cruza a informação recolhida e alerta caso necessário a Administração/Direção*” e “*Investe na compreensão das necessidades dos seus clientes*” ambas com 82,05% (32/n=39) de grau de concordância Concordo e Concordo Totalmente.



**Gráfico 13 - Recolha e Tratamento da Informação**

A questão que obteve menor grau de concordância (Gráfico 13) foi “Promove estudos de avaliação sobre a noção que os clientes têm da sua imagem” com 58,97% (23/n=39) de grau de concordância Concordo e Concordo Totalmente, o que não deixa de ser curioso face à valorização que as empresas portuguesas regra geral atribuem à sua imagem. A Informação sobre a imagem que o meio envolvente detém sobre uma marca ou produto, auxilia os gestores a identificar as ameaças os pontos fortes e fracos, permitindo assim, criar cenários para uma resposta competitiva mais eficaz.

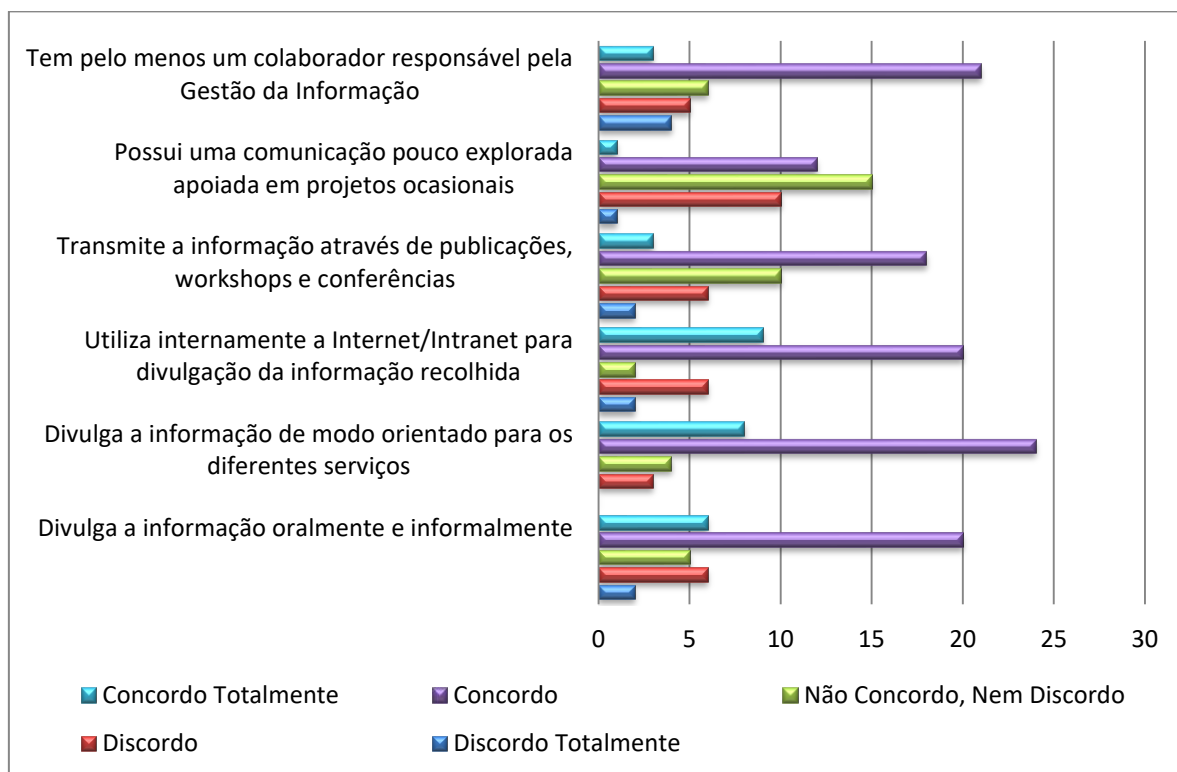
Existem muitos sistemas ligados à informação, ao seu consumo e à sua difusão. A maior parte desses sistemas é reproduzível, pois não depende tanto de processos humanos e culturais (Queyras e Quoniam, 2006). Em contrapartida, a Inteligência Económica, desempenha um papel primordial, pois as vantagens competitivas não residem mais na detenção da informação, mas em sua difusão e, sobretudo, na sua utilização para a criação do conhecimento.

**Tabela 7 - Difusão da Informação útil e pertinente (n=39)**

<b>Tema G: Difusão da Informação útil e pertinente</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Divulga a informação oralmente e informalmente	20	51,28	6	15,38
Divulga a informação de modo orientado para os diferentes serviços	24	61,54	8	20,51
Utiliza internamente a Internet/Intranet para divulgação da informação recolhida	20	51,28	9	23,08
Transmite a informação através de publicações, workshops e conferências	18	46,15	3	7,69
Possui uma comunicação pouco explorada apoiada em projetos ocasionais	12	30,77	1	2,56
Tem pelo menos um colaborador responsável pela Gestão da Informação	21	53,85	3	7,69

De acordo com os dados obtidos e apresentados na Tabela 7 as questões que reúnem maior grau de concordância são “Divulga a informação de modo orientado para os diferentes serviços” e “Utiliza internamente a Internet/Intranet para divulgação da informação recolhida” com 82,05% (32/n=39) e 74,26% (29/n=39) de grau de concordância Concordo e Concordo Totalmente. No entanto é interessante

salientar que a divulgação da informação oralmente e informalmente continua a ser uma prática utilizada pela maioria das empresas inquiridas (66,67%, 26/n=39).



**Gráfico 14 - Difusão da Informação útil e pertinente**

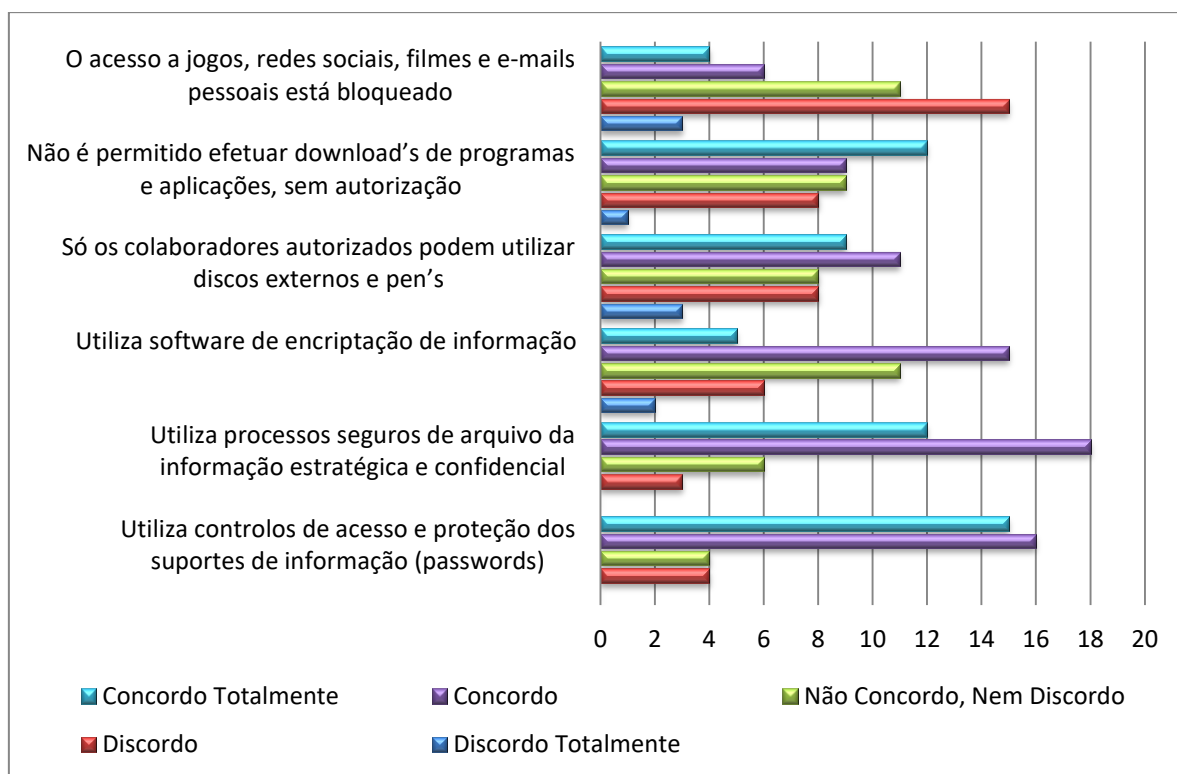
Gestão da informação preocupa-se com o valor, qualidade, posse, uso e segurança da Informação no contexto do desempenho organizacional, pelo que impõe um conjunto de procedimentos, com o objetivo de que cada colaborador só deve ter acesso à informação de que necessita. Neste âmbito também é patente nas empresas inquiridas (Gráfico 14) alguma preocupação demonstrada nos resultados obtidos, principalmente sobre a questão “*Utiliza controlos de acesso e proteção dos suportes de informação (passwords)*” com 79,49% (31/n=39).

Uma questão que pelos resultados adquiridos deve ser alvo de maior atenção é o facto de apenas 25,64% (10/n=39) considerar que o acesso a jogos, redes sociais, filmes e e-mails pessoais está bloqueado. Mais grave ainda é ao analisar a diferença entre os grau de concordância se verificar que apenas 15,38% (6/n=39) optaram pelo grau de Concordo e 10,26% (4/n=39) escolheram o grau Concordo Totalmente. Esta constatação não só é preocupante em termos de segurança da Informação, como ao nível da produtividade individual e coletiva (Tabela 8).

**Tabela 8 - Segurança e Proteção da Informação (n=39)**

<b>Tema H: Segurança e Proteção da Informação</b>	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>%</b>
Utiliza controlos de acesso e proteção dos suportes de informação (passwords)	16	41,03	15	38,46
Utiliza processos seguros de arquivo da informação estratégica e confidencial	18	46,15	12	30,77
Utiliza <i>software</i> de encriptação de informação	15	38,46	5	12,82
Só os colaboradores autorizados podem utilizar discos externos e <i>pen's</i>	11	28,21	9	23,08
Não é permitido efetuar <i>download's</i> de programas e aplicações, sem autorização	9	23,08	12	30,77
O acesso a jogos, redes sociais, filmes e e-mails pessoais está bloqueado	6	15,38	4	10,26

A espionagem industrial, enquanto subtração de capital intelectual e de Informação estratégica, pode ser realizada pela infiltração na empresa de um colaborador, ou prestador de algum tipo de serviço, pelo recrutamento de ex-funcionários ou ainda, interceptando comunicações de telefone, fax, e-mails, entre outros.



**Gráfico 15 - Segurança e Proteção da Informação**



Existem muitas ferramentas e sistemas que pretendem fornecer segurança, nomeadamente os anti-vírus, *firewalls*, filtros anti-spam, *fuzzers*, analisadores de código, etc., mas os *malware* e *spyware*, *trojans* ou *keyloggers*, continuam a representar uma grande ameaça pela capacidade de aceder e roubar remotamente a Informação confidencial (Cardoso Amaral, 2008).

Como já foi anteriormente referido considerou-se pertinente a realização de entrevistas como forma de aprofundar algumas das questões e para uma melhor compreensão sobre a temática em estudo. Neste sentido foram realizadas 3 entrevistas (cf. Anexo 3).

Tendo em consideração a solicitação por um dos entrevistados, pela garantia da confidencialidade, optou-se à semelhança do questionário pela salvaguarda do anonimato na sua totalidade para todos os participantes no estudo.

No Quadro 9 apresenta-se um resumo dos objetivos das questões e respostas obtidas. Pelas respostas obtidas e investigação efetuada a principal modalidade de Internacionalização é a exportação e o estabelecimento de parcerias. Subsiste uma grande unanimidade sobre as vantagens da Internacionalização, a qual continua a ser um objetivo estratégico, quer no âmbito de entrada em novos mercados, quer pelo reforço da posição nos já existentes. Em termos de rentabilidade não existe um padrão comum, no entanto, pela implementação e tradição, o mercado da Europeu continua a ser muito atrativo. Os vinhos portugueses têm cada vez mais aceitação no Brasil, nos EUA e na China, muito impulsionado pelos prémios internacionais e o crescimento das exportações e margens tem sido uma realidade. Os países de maior risco, à semelhança com o que acontece com outros produtos estão relacionados com a instabilidade política, social e económica, no entanto, muitas vezes têm grandes oportunidades de negócio. A promoção de Portugal pelos organismos públicos e privados é muito importante e deve continuar a ser um desígnio nacional.

**Quadro 9 - Análise das Entrevistas (n=3)**

Objetivos das Perguntas	Respostas
<p>Aferir presença internacional. Identificar os mercados mais rentáveis.</p>	<p><i>“Sim é verdade a Empresa tem os seus vinhos presentes em vários países, na totalidade em 16 países.” Os países mais rentáveis são a Rússia, a China e Cabo Verde”.</i></p> <p><i>“Estamos presentes em 30 países. Os mais rentáveis são europa central (Luxemburgo, Holanda e Alemanha) América do Norte, Asia e Brasil”.</i></p> <p><i>“Estamos presentes em 85 Países. Mais rentáveis (para além de Portugal): França, USA, Angola, Canadá, Bélgica, Brasil, Bélgica, Alemanha e empresas de Duty Frees (Aeroportos)”.</i></p>
<p>Volume de vendas nacional e internacional em %</p>	<p><i>“Sim é verdade que o nosso principal mercado continua a ser o nacional, temos aumentado de ano para ano o volume de exportações mas ainda não chegamos aos 40%, o mercado de exportação absorve cerca de 12% da nossa produção”.</i></p> <p><i>“O mercado acional absorve 60% e o mercado internacional 40%”.</i></p> <p><i>“Mercado nacional representa: 60% em volume e 50% em faturação”.</i></p>
<p>Aspetos mais valorizados na tomada de decisão de internacionalização. Tipo de informação recolhida sobre os mercados escolhidos.</p>	<p><i>“A nossa estratégia passa muito por aumentar as vendas no mercado externo pois é um mercado muito mais amplo e achamos que o mercado nacional já não tem capacidade para receber muitos mais vinhos, logo temos de nos virar para as exportações. Tento sempre recolher o máximo de informações sobre as legislações e normas dos países em questão pois muitas vezes essas são as maiores barreiras de entrada, e claro, analisamos sempre a concorrência que já existe para tentarmos dar ao mercado aquilo que está em falta”.</i></p> <p><i>“Analisamos o potencial e a capacidade de cada mercado/país. Procuramos saber o consumo per capita e também as leis”.</i></p> <p><i>“Aspetos mais valorizados: potencial do mercado, em penetração e abertura de novos mercados ao Vinho do Porto e Vinho DOC Douro, bem como em margem de crescimento de vendas. Apuramento de preços médios praticados e capacidade/potencial de crescimento económico do país. Informação recolhida: dados quantitativos das exportações do sector, fornecidos pelo IVDP e IVV; dados políticos, fiscais, burocráticos e económicos da AICEP, Viniportugal; dados qualitativos (mouth to mouth) – partilha de informações entre concorrentes (ex: AEVP e Confraria de Vinho do Porto)”.</i></p>
<p>Opinião sobre desempenho dos diversos organismos públicos nacionais para apoiar a internacionalização das empresas portuguesas do Setor da vinha e do vinho. Identificar o que falta fazer.</p>	<p><i>“Sim a estratégia de internacionalização da nossa empresa tem passado por entrar em novos mercados e aumentar as vendas nos mercados que já estamos presentes. Praticamente a totalidade da exportação que fazemos é exportação direta apenas uma pequena percentagem é indireta. As principais diferenças entre os países que eu tenho encontrado ao longo destes anos são os diferentes hábitos de consumo dos consumidores e as diferentes legislações de entrada de mercadoria nos países”.</i></p> <p><i>“Os organismos que têm desenvolvido mais a marca Portugal são a CAP, VINI Portugal e IVV. É continuar a fazer o muito bom trabalho, a apoiar e promover o país”.</i></p> <p><i>“Esforço moderado. Necessidade de dinamizar mais as embaixadas e consulados em cada país, de forma a promoverem os vinhos – criação de camaras de comércio nos países de importação. Associações nacionais como a</i></p>

	<i>Viniportugal possibilitaram dinamizar e convergir esforços de diferentes regiões em sinergias. Maior apoio por parte do Estado a este tipo de organizações poderá fomentar ainda mais esta evolução positiva”.</i>
Identificar a estratégia de entrada em novos mercados que tem sido mais frequente. Conhecer um pouco o percurso da internacionalização e das principais diferenças entre os países.	<p><i>“As maiores dificuldades prende-se muitas vezes por encontrar o cliente certo, essa é umas das maiores dificuldades na internacionalização, mas claro que não posso esquecer que o processo burocrático para dar entrada da mercadoria no destino muitas vezes se torna um obstáculo também”.</i></p> <p><i>“Trabalhamos a exportação das duas formas: Direta – fazemos feiras, provas, trocamos contatos com importadores e iniciamos ou não parcerias”. Indireta – temos agentes Portugueses que conhecem já bem alguns mercados e são quem os trabalham e desenvolvem”.</i></p> <p><i>“Certo, paralelamente com a manutenção de cota de mercado nacional e respetiva subida de preço médio”. Exportação direta: A empresa trabalha com um só importador por país, através de exclusividade recíproca = importador recebe exclusividade dos nossos vinhos no seu país em troca da sua exclusividade relativamente a outros produtores de Vinho do Porto e de DOC Douro. Este modelo visa o aprofundamento de parceria e fomenta uma maior aproximação de estratégias conjuntas e de exigências mútuas – melhores resultados a longo-prazo. Dos países de exportação, pode-se falar nos países ocidentais de mercados maduros e sólidos (América do Norte, Europa do Norte, Ocidental Sul e Central; países de maior risco com mercados instáveis, sujeitos à volatilidade da sua realidade política, económica e social (América do Sul, África e Europa Oriental (ex: Rússia, Ucrânia e Turquia); e países com grande potencial de mercado ainda por abrir (Ásia). A estratégia de exportação, dentro do nosso modelo já indicado, deve-se adaptar à realidade de cada país, sendo que de entre eles se podem identificar os 3 tipos de países de exportação indicados. Numa situação ideal, as exportações de uma empresa deveriam ser o mais “capilarizadas” possível pelos países maduros e os potenciais. No entanto, na realidade, os países de mercados instáveis apresentam possibilidades de negócio de tal volume que se torna inaceitável não explorar essas oportunidades, ainda que o risco de quebra seja muito elevado e até mesmo cíclico (ex: Brasil, Angola, etc...)”.</i></p>
Identificar as maiores dificuldades/obstáculos vividas no processo de internacionalização e como foram ultrapassadas.	<p><i>“Sinceramente não mudaríamos nada, pois todo o processo e todos os erros que cometemos no passado fizeram com que hoje estivéssemos no caminho certo!”</i></p> <p><i>“Desconhecimento de Portugal, consequentemente encontram bom vinho a bom preço. Quando já nos conhecem é a Imagem e a dimensão do País”</i></p> <p><i>“A perceção da “verdadeira realidade” do mercado de cada país, sendo essencial para o sucesso das exportações, é sempre a informação / conhecimento mais difícil de se adquirir: a cultura, língua, hábitos de consumo e hábitos de negociação e comercialização de bens, os canais onde estar presente, os parceiros a escolher, etc. O sucesso da empresa baseia-se na sua coerência perante o modelo de exportação (já indicado) que adotou desde sempre, bem como a manutenção desde a sua fundação do seu posicionamento enquanto marca e enquanto produtor de vinhos de grande qualidade e preço mais elevado. Como tal e no seguimento deste último ponto, a presença real dos vinhos da empresa limita-se aos canais mais exclusivos de on e off trade, evitando a todo custo a venda de vinhos em grandes superfícies e em negócios de volume e low-priced. A escolha dos nossos parceiros em cada um dos países, revela-se de enorme importância, para ultrapassar os obstáculos referidos e obter o sucesso”.</i></p>
Identificar o que mudariam se comessem de novo.	<p><i>“Sinceramente não mudaríamos nada, pois todo o processo e todos os erros que cometemos no passado fizeram com que hoje estivéssemos no caminho certo!”</i></p> <p><i>“Nada. Estamos ainda numa fase de desenvolvimento e crescimento. É</i></p>

	<p><i>continuarmos o bom trabalho”</i></p> <p><i>“A resposta deixa pouca margem a eventuais mudanças no nosso modelo, uma vez que ele é o ideal para com o nosso Marketing Mix. Mais fácil seria responder como representante de todo o sector de Vinhos do Douro e Porto: nessa altura mudaria imediatamente o posicionamento dos vinhos do Porto e DOC em geral, dada a sua elevada qualidade enquanto vinho e os seus altos custos de produção (quando comparados com a maioria das outras regiões do globo). Desta forma, ao chegar aos mercados de exportação, apresentaria e posicionaria os nossos vinhos pelo que realmente são e valem, com um preço mais alto que merecem: vinhos de altíssima qualidade de longa tradição, com castas únicas de uma região única no Mundo (a mais antiga região demarcada de vinhos da História), com um preço elevado e exclusivo, revelador de todas estas características (naturalmente que tal implicaria deixar de fora os produtores de vinho de grandes volumes a preços baixos e qualidade mediana-baixa)”.</i></p>
<p>Conhecer os projetos futuros no âmbito da internacionalização.</p>	<p><i>“Os próximos passos serão os mesmos passos que demos nestes últimos 4 anos, aumentar as vendas nos mercados que já estamos presentes e tentar entrar com os nossos produtos em novos mercados”.</i></p> <p><i>“Continuar à procura de novos mercados e implementarmo-nos cada vez melhor nos que já trabalhamos e estamos presentes”</i></p> <p><i>“Tal como já foi indicado, o futuro das exportações da empresa passa pela constante “capilarização” das vendas dos nossos vinhos em diferentes mercados maduros e sólidos (ganhar cota de mercado), a presença pioneira nos mercados potenciais ainda por abrir e aproveitar todas as oportunidades que os mercados mais voláteis possam apresentar. Estes objetivos passam pela manutenção do modelo, estratégia e posicionamento de sempre dos nossos vinhos, dando prioridade à constante melhoria de qualidade dos nossos vinhos, através da melhoria da produção (investigação e crescimento nas áreas da viticultura e enologia da empresa), bem como a constante inovação na comunicação, tão típica da nossa Casa, com as imagens, os rótulos e os packagings únicos e exclusivos. Quanto ao mix de produto, este passa por promover cada vez mais os nossos vinhos “Premium” que oferecem ao consumidor maior mais-valia, naturalmente que por um custo mais elevado. Este mix de produto continuará a fomentar e reforçar a marca de vinhos como uma das grandes Casas de Vinho do Porto e do Douro em qualidade e tradição, em todo o globo”.</i></p>

## **Conclusões, Limitações do Estudo e Pistas para Futura Investigação**

A produtividade do setor da Vinha e do Vinho é bastante superior à dos setores agroalimentar e das indústrias alimentares, respetivamente em 4,35 e 1,6 vezes, o que o torna bastante atrativo. “Esta produtividade aliada à sua elevada capacidade exportadora, que representa mais de 70% do valor da sua produção, faz dele um setor prioritário para Portugal, representando ao longo do tempo mais de 15% das exportações do setor agroalimentar e mais de 1,5% das exportações nacionais (Agro Ges, 2014,p.5).

Assim, e tendo em consideração que a Internacionalização das empresas do Sector do Vinha e do Vinho é uma realidade indiscutível, e que o motivo principal identificado no presente estudo é o desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e a diversificação do risco, é importante salientar que apesar de ser plausível a consciência face à importância da Informação como suporte de tomada de decisão, existem indícios de lacunas que merecem uma reflexão no âmbito da gestão estratégica, nomeadamente, na seleção das fontes e no âmbito da proteção.

De acordo com a investigação desenvolvida a maioria das empresas inquiridas usa a informação existente no seu seio, privilegia a informação que lhe permite antecipar as alterações dos mercados, está disponível para frequentar ações de formação sobre a temática - Missões Empresariais, tem consciência da pertinência da Informação sobre os aspetos burocráticos e jurídicos dos diferentes países, investe na compreensão das necessidades dos seus clientes, divulga a Informação de modo orientado para os diferentes serviços e utiliza controlos de acesso e proteção dos suportes de informação. Todos estes itens são de extrema importância mas por si só não são suficientes. Primeiro a Inteligência Económica, enquanto instrumento de gestão, é algo mais completo e visa enriquecer o saber da organização, distingue-se da espionagem económica porque utiliza exclusivamente meios legais e éticos e caracteriza-se por um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento, de distribuição e de proteção da Informação útil e pertinente, com o objetivo de conhecer, compreender e explicar o meio envolvente, de modo a desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, competir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas. Segundo, existem em termos de gestão estratégica, aspetos relevantes que devem alicerçar as decisões, e

carecem de reflexão, nomeadamente, o facto do desconhecimento do mercado, das formas de negociação/barreiras culturais não ser motivo de preocupação para 53,85% dos inquiridos, o aproveitamento de benefícios fiscais disponibilizados pelo país de destino só ser uma questão relevante para 30,77% dos inquiridos, a possibilidade de acesso a novas fontes de financiamento só ser motivo atrativo para 51,28%, ou ainda que só 58,97% dos inquiridos consideram importante corresponder à procura de clientes nacionais a viver fora de Portugal.

Não é fácil encontrar quem não valorize a Informação como pilar, quer no âmbito empresarial, como até privado. No entanto segundo o trabalho desenvolvido só 61,54% das empresas inquiridas têm pelo menos um colaborador responsável pela gestão da Informação e estamos a falar de empresas com alguma dimensão e internacionalizadas.

Como corolário, obviamente que foram identificadas práticas no âmbito da Inteligência Económica, mas é evidente que existe um caminho a percorrer, com especial relevo para a seleção de fontes e proteção da informação. Não existe um modelo universal, porque os instrumentos utilizados e a profundidade dos mesmos, naturalmente mudam de empresa para empresa, mas também, porque a Inteligência Económica é mais do que um conjunto de regras e procedimentos, pois representa um comportamento e uma opção estratégica de gestão.

A não existência de uma base de dados sobre as empresas do setor da Vinha e do Vinho Internacionalizadas, conjugada com a pouca apetência para colaborar no preenchimento de questionários poderá ter retirado alguma representatividade ao estudo o que representa uma limitação da investigação.

Em termos de contribuição para a Comunidade Científica esta investigação representa essencialmente um instrumento de promoção e divulgação do conceito de Inteligência Económica.

Para o setor do Vinha e do Vinho a presente investigação consiste numa ferramenta de reflexão e contribui para a análise do posicionamento de cada empresa face a questões fundamentais sobre Inteligência Económica.

Em futuras investigações, seria interessante tentar alargar a amostra, tentar perceber se existem diferenças por regiões, bem como, analisar o processo de tomada de decisão.

## Referências Bibliográficas

- AEP - Associação Empresarial de Portugal. (2008). *Empresas 2.0. A tecnologia como suporte à gestão do futuro*. Porto: AEP - Associação Empresarial de Portugal.
- AICEP Portugal Global. (2012). *Livro de Actas. Formando conhecimento. Diálogos de internacionalização 2009-2010*. Lisboa: AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- AICEP Portugal Global. (2013). *Horizonte internacionalizar: Guia para as PME*. Lisboa: AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Arenas, E. O. (2013). Inteligencia estratégica y seguridad. In I. E. Estratégicos, *Cuadernos de Estrategia 162. La inteligencia económica en un mundo globalizado* (pp. 9-33). Madrid: Ministerio de Defensa.
- Augusto Mateus & Associados . (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa* . Lisboa: Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados .
- Aurand, J.-M. (20 de Abril de 2016). Organização internacional da vinha e do vinho (OIV) divulga estatísticas mundiais de 2015. *Revista de Vinhos*. (A. Falcão, Entrevistador)
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação – Um Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Braga de Macedo, J. (2012). A língua Portuguesa e o seu valor económico no contexto da lusofonia e da economia global. *Livro de Actas. Formando conhecimento. Diálogos de internacionalização 2009-2010*, pp. 40-46.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão. No centro do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Brito, P. Q., & et al. (2002). *Experiências de internacionalização. A globalização das empresas portuguesas*. V. N. Famalicão: Centro Atlântico, Lda.

- Cardoso do Amaral, P. (2008). *Top secret. Como proteger os segredos da sua empresa e vigiar os seus concorrentes* (1ª ed.). Cruz Quebrada: Academia do Livro.
- COTEC - Associação empresarial para a Inovação. (2007). *Questionário INOVAR - "Questionário de Avaliação de Desempenho: Competitividade e Inovação"*. Lisboa.
- CETISME. (2003). *Inteligencia económica y tecnológica. Guía para principiantes y profesionales*. Espanha: Comunidad de Madrid – Dirección General de Investigación.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente. Arte de explorar*. (A. Fonseca, Trad.) Lisboa: Editorial Caminho.
- CIE - Cercle d'Intelligence Economique. (2006). *L'intelligence économique guide pratique pour les PME*. Paris: MEDEF.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em. *Revista Portuguesa de Educação Tecnologia Educativa em Portugal*, pp. 221-243.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Campos e Cunha, R. (2010). *Manual a gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. (2006). *Visão Periférica. Identificação dos sinais que podem criar ou destruir o valor da sua empresa*. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Deloitte Portugal. (2014). *Estudo sem fronteiras. PMEs levantam voo*. Estudo de internacionalização. Lisboa: Deloitte Portugal.
- Dias, Á. L., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência organizacional*. Portugal: Bnomics Editora.
- Dinis, J. A. (2005). *Guerra da Informação. Prespectivas de segurança e competitividade* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2006). *O Desafio metanacional. Como as empresas podem vencer na economia do conhecimento*. Lisboa: Monitor.



- Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Finuras, P. (1999). *Gestão internacional e recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização - Desafios para Portugal*. Lisboa: Edições Verbo.
- Freire, A. (2000). *Inovação. Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Friedman, T. L. (2007). *O Mundo é plano. Uma história breve do século XXI* (7ª ed.). (C. Pedro, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Fuld, L. M. (2011). *New competitor intelligence*. United Kingdom: Fuld & Company.
- Galpin, T. J. (2000). *O Lado humano da mudança. Um guia prático para a mudança organizacional*. (A. R. Marcelino, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Garrette, B., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., & Le Roy, F. (2000). *Strategor. política global da empresa* (3ª ed.). (J. F. Silva, Trad.) Porto: Publicações Dom Quixote.
- GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos. (2014). *A Globalização da economia Portuguesa*. Ministério de Economia, Fichas de Competitividade. Globalização, Lisboa.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas .
- Gómez, J. R. (Junio – Diciembre de 2011). Inteligência económica. *Revista Logos Ciência & Tecnología*, Vol 3, pp. Vol 3. No. 1, Junio – Diciembre, 2011, pp. 37-55.
- Hamel, G. (2010). *O Futuro da gestão*. (A. Rodrigues, Trad.) Lisboa: Actual Editora.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Rodrigues, J. (2007). *O controlo de gestão. Ao Serviço da estratégia e dos gestores* (7ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

- Juillet, A. (Janeiro de 2012). Economic intelligence: the key of competitive success in the future. *Livro de Actas. Formando conhecimento. Diálogos de internacionalização 2009-2010*, pp. 17-21.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2016). *A estratégia do oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. (2013). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Laszlo, C. (2003). *A Empresa sustentável. Coleção Sociedade e Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lin, S. (04 de May de 2012). Internationalization of the SME: Towards an integrative approach of resources and competences. *Trends in International Business*, pp. 117-135.
- Magrinho, A. (Janeiro de 2012). Desafios da inteligência económica e competitiva. *Livro de Actas. Formando conhecimento. Diálogos de internacionalização 2009-2010*, pp. 22-27.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e globalização de empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport Martre*. Paris. Commissariat Général du Plan.
- Mira Amaral, L. (2007). A Sociedade da informação. In J. D. Coelho, *A Sociedade da informação. O Percurso Português. Dez anos de sociedade da informação. Análise e prespectivas* (1ª ed., pp. 85-92). Lisboa: Edições Sílabo.
- Muecke, T. (2008). The internationalization of wine businesses: exploitation of social capital. *4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*. Siena.
- NIC - National Intelligence Council . (2012). *Global trends 2030: Alternative worlds*. USA: National Intelligence Council.

- OECD - Organisation for economic co-operation and development. (2009). *Top barriers and drivers to SME internationalisation. Report by the OECD Working Party*. France: OECD .
- Pereira Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas. Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Pereira, F. C., Carvalho, R., & Jordão, R. (Março de 2016). Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos. *Revista Inteligência Competitiva*, Vol.6, pp. 139-164.
- Pizzol, L. D., & Todesco, J. (2012). 13ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva. *Inteligência competitiva: Um paralelo entre a teoria e a prática organizacional* (pp. 1-13). São Paulo: Informa Group.
- Queyras, J., & Quoniam, L. (2006). Inteligência competitiva. In K. Tarapanoff, *Inteligência, informação e conhecimento* (pp. 73-97). Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT.
- Rasção, J. P. (2001). Análise Estratégica. Sistema de Informação para a tomada de decisão estratégica. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rasção, J. P. (2008). *Novos desafios da gestão da informação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rua, O. L., & Melo, L. (2016). *Estratégia competitividade e internacionalização*. Porto: Vida Economica Editorial.
- Sezões, C., Oliveira, J., & Baptista, M. (2006). *Business intelligence*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Silva, F. F. (2012). Informação e internacionalização. In *Livro de Actas. Formando conhecimento. Diálogos de internacionalização 2009-2010* (p. 5). Lisboa: AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Simões, V. C. (1997). *Globalização - Implicações para o desenvolvimento sustentável*. Lisboa: CES - Conselho Económico e Social.

- Tarapanoff, K. (2004). *Inteligência social e inteligência competitiva*. Brasília: Departamento de Ciência da Informação - Universidade de Brasília.
- Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT.
- Teles Fernandes, M. (2008). *Negócios mutantes e paradoxais. uma abordagem integrada para o desenvolvimento de negócios sustentáveis*. Cartaxo: Gestão Total.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Zorrinho, C., Serrano, A., & Lacerda, P. (2007). *Gerir em complexidade. Um novo paradigma de Gestão*. Lisboa: Edições Silabo.

## Webgrafia

- AEP - Associação Empresarial de Portugal. (2014). *Fabrico de vinho*. Obtido em 10 de Novembro de 2016, de <http://aeportugal.pt/Downloads/EstudosAEP/FabricodeVinho.pdf>
- Agro Ges - Sociedde de Estudos e Projectos. (2014). *Plano estratégico para a internacionalização do setor dos vinhos de portugal*. Obtido em 10 de Novembro de 2016, de <http://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaoInternacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf>
- AIMINHO - Associação Industrial do Minho. (2009). *Internacionalização*. Obtido em 04 de Novembro de 2016, de Cadernos Técnicos. Associação Industrial do Minho: <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>
- Banco de Portugal. (Outubro de 2016). *Projeções para a economia portuguesa em 2016*. Obtido em 06 de Novembro de 2016, de Boletim Económico: [http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf)
- Bogunovic, B. (2006). *On Measuring the degree of internationalisation*. Obtido em 08 de Novembro de 2016, de Zagreb International Review of Economics & Business: [file:///C:/Users/Supervisor/Downloads/ZIREB\\_Vol\\_IX\\_No\\_1\\_\\_5.pdf](file:///C:/Users/Supervisor/Downloads/ZIREB_Vol_IX_No_1__5.pdf)
- Brandão, N. G., & Silva, N. (2014). *Da performance à produtividade: A influência do clima organizacional*. Obtido em 20 de Dezembro de 2014, de Cigest - Centro de Investigação em Gestão: <http://www.cigest.ensinus.pt/images/ficheiros/performance.pdf>
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. Obtido em 06 de Novembro de 2016, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/096959319500001G>
- Davenport, T. H. (2010). *The new world of “business analytics”*. Obtido em 16 de Outubro de 2016, de IIA - International Institute for Analytics: [http://www.sas.com/resources/asset/IIA\\_NewWorldofBusinessAnalytics\\_Marc h2010.pdf](http://www.sas.com/resources/asset/IIA_NewWorldofBusinessAnalytics_Marc h2010.pdf)

- Denis, H. Z. (17 de Novembro de 2011). *Inteligencia económica y competitiva: nuestra definición*. Obtido em 28 de Outubro de 2016, de Idinteligencia : <http://blog.idinteligencia.com/inteligencia-economica-y-competitiva-nuestra-definicion/#inteligencia-economica-y-competitiva-origenes>
- Dou, H. (2012). *Competitive intelligence step by step. Atelis (groupe ESCEM)*. Obtido em 27 de Outubro de 2016, de Competitive Intelligence World Wide : <http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/?p=1290>
- Ebelmann, G. (2003). *Intelligence économique. Enjeux, définitions et méthodes*. Obtido em 17 de Outubro de 2016, de Observatoire de la Veille et de l'IE: <http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>
- Fernández, P. S., Gallego, E., Rivero, D., & Lago-Penas, S. (21 de March de 2014). *The impact of internationalization on firms: Empirical evidence for the Spanish case*. Obtido em 05 de Novembro de 2016, de MPRA - Munich Personal RePEc Archive. Paper No. 54602: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54602/1/MPRA\\_paper\\_54602.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54602/1/MPRA_paper_54602.pdf)
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization*. Obtido em 08 de Novembro de 2016, de Department of Business Studies: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf>
- Herschel, R. (10 de June de 2008). *Knowledge management and business intelligence*. Obtido em 27 de Outubro de 2016, de Beye Research: <http://www.b-eye-network.com/view/7621>
- INDEG - ISCTE Executive Education. (2014). *RIEP - Ranking de internalização das empresas Portuguesas*. Obtido em 05 de Novembro de 2016, de INDEG-IUL: <http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/AnoLetivo20142015/RankingdeInternacionalizaodasEmpresasPortuguesas/>
- INDEG - ISCTE Executive Education. (2015). *RIEP - Ranking de internalização das empresas Portuguesas*. Obtido em 05 de Novembro de 2016, de INDEG-IUL: [http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/AnoLetivo2015\\_16/RIEP/INDEGIULRIEP2015/](http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/AnoLetivo2015_16/RIEP/INDEGIULRIEP2015/)
- IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2015). *Anuário 2015. Vinhos e aguardentes de Portugal 2015*. Obtido em 12 de Novembro de 2016, de <http://www.ivv.min->

agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=VINHOSeAGUARDENTES2015.pdf

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, IP. (2016a). *Inventário do potencial vitícola*.

Obtido em 10 de Novembro de 2016, de <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/125>

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, IP. (20 de Maio de 2016b). *Informação de mercado*. Obtido em 10 de Novembro de 2016, de [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1402&fileName=Info\\_mercado\\_1\\_2016\\_\\_20\\_05\\_2015\\_.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1402&fileName=Info_mercado_1_2016__20_05_2015_.pdf)

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm*.

*four Swedish cases*. Obtido em 06 de Novembro de 2016, de Journal of Management Studies: file:///C:/Users/Supervisor/Downloads/Johanson\_et\_al-1975-Journal\_of\_Management\_Studies.pdf

Lopes, J. S. (28 de Setembro de 2010). *Perspectivas económicas para os EUA e a zona EURO*. Obtido em 06 de Novembro de 2016, de IDEEF - Instituto de

Direito Económico, Financeiro e Fiscal :

[http://www.ideff.pt/xms/files/Prof.\\_Doutor\\_Jose\\_Silva\\_Lopes.pdf](http://www.ideff.pt/xms/files/Prof._Doutor_Jose_Silva_Lopes.pdf)

OIV - International Organisation of Vine and Wine. (2016a). *State of the*

*Vitiviniculture World Market*. Obtido em 06 de Dezembro de 2016, de <http://www.oiv.int/public/medias/4587/oiv-noteconjmars2016-en.pdf>

OIV - International Organisation of Vine and Wine. (2016b). *World vitiviniculture*

*situation*. Obtido em 10 de Novembro de 2016, de OIV Statistical Report on World Vitiviniculture: <http://www.oiv.int/public/medias/4910/world-vitiviniculture-situation-2016.pdf>

Partnership, J. L. (2013). *About us: John Lewis Partnership*. Obtido de John Lewis

Partnership Web Site: <http://www.johnlewispartnership.co.uk/about.html>

Pedro, I., Filipe, J., & Reis, E. (Abril de 2008). *Factores determinantes da*

*internacionalização das redes de «franchising» ibéricas*. Obtido em 03 de

Novembro de 2016, de Economia Global e Gestão. ISCTE-IUL Business

School: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442008000100006)

[74442008000100006](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442008000100006)

Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. (H. B. Press, Ed.) Obtido em 07 de Novembro de 2016, de [https://books.google.pt/books?id=vhzv3Dfb8MIC&pg=PA57&lpg=PA57&dq=Wind+26+Douglas+26+Perlmutter&source=bl&ots=6MHu1n7zUI&sig=jLx5LSeoTarUyM-aGiM\\_g0qV82c&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwix7oKcqJnQAhWlchQKHRk1Dr0Q6AEIHTAA#v=onepage&q=Wind%20%26%20Douglas%20%26%20](https://books.google.pt/books?id=vhzv3Dfb8MIC&pg=PA57&lpg=PA57&dq=Wind+26+Douglas+26+Perlmutter&source=bl&ots=6MHu1n7zUI&sig=jLx5LSeoTarUyM-aGiM_g0qV82c&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwix7oKcqJnQAhWlchQKHRk1Dr0Q6AEIHTAA#v=onepage&q=Wind%20%26%20Douglas%20%26%20)

Primak, F. V. (2008). *Decisões com business intelligence*. Editora Ciência Moderna. Obtido em 25 de Outubro de 2016, de <https://books.google.pt/books?id=cGBneHPeLvkc&pg=PA14&lpg=PA14&dq=ciclo+de+informa%C3%A7%C3%A3o+business+intelligence&source=bl&ots=13aS9UqYkk&sig=f257IsAQABTXhNuLqmssUdLrqNM&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiy16-ey4LQAhXKVhoKHVUDAb84ChDoAQhJMAY#v=onepage&q=ciclo>

Programa COMPETE 2020. (2015). *Conferência "12 anos depois de Porter. E agora? Como retomar a estratégia de crescimento para os vinhos portugueses?"*. Obtido em 06 de Novembro de 2016, de [http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/Presentation\\_COMPETE2020\\_14julho-Porto.pdf](http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/Presentation_COMPETE2020_14julho-Porto.pdf)

Rostami, N. A. (2014). *Integration of business intelligence and knowledge management – A literature review*. Obtido em 25 de Outubro de 2016, de Journal of Intelligence Studies in Business : <file:///C:/Users/Supervisor/Downloads/95-230-1-SM.pdf>

Tavares, J. P. (21 de Fevereiro de 2013). As empresas devem fazer um exercício de reposicionamento. *VER – Valores, Ética e Responsabilidade* . (G. Costa, Entrevistador). Obtido em 25 de Outubro de 2016, de <http://www.ver.pt/as-empresas-devem-fazer-um-exercicio-de-reposicionamento/>

Thames Consultores. (2016). *Apoio à internacionalização* . Obtido em 07 de Novembro de 2016, de <http://thames.pt/>

Vini Portugal. (2014). *Plano estratégico institucional 2015/2017*. Obtido em 10 de Novembro de 2016, de Associação Interprofissional para a Promoção dos



Vinhos de Portugal: <http://www.viniportugal.pt/wysiwyg/docsSite/viniportugal-plano-estrategico-2015---2017.pdf>

Vini Portugal. (2016). *O Setor do vinho*. Obtido em 11 de Novembro de 2016, de <http://www.viniportugal.pt/OSetor>

Veryard, R. (2016). *Building organizational intelligence*. Obtido em 26 de Outubro de 2016, de Leanpub book: <https://leanpub.com/orgintelligence>

Vreeken, A. (2005). *The history of information: Lessons for information management. Working Paper, University of Amsterdam*. Obtido em 26 de Outubro de 2016, de Sprouts: [https://www.academia.edu/2983734/The\\_history\\_of\\_information\\_Lessons\\_for\\_information\\_management](https://www.academia.edu/2983734/The_history_of_information_Lessons_for_information_management)

White, C. (21 de MARCH de 2005). *The role of business intelligence in knowledge management*. Obtido em 29 de Outubro de 2016, de Beye Research: <http://www.b-eye-network.com/view/720%20accessed%2015/11/2010>

Zarghamifard, M., & Behboudi, M. (March de 2012). *Exploring the underlying relations between the business intelligence and knowledge management*. Obtido em 26 de Outubro de 2012, de International Journal of Science and Engineering Investigations, Volume 1, Issue 2, March 2012: <http://www.ijsei.com/papers/ijsei-10212-08.pdf>

## **Anexos**

## Anexo 1 – E-mails enviados a solicitar participação no questionário

**ATT:Exmos Srs**

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração.

A Inteligência Económica é um instrumento de gestão, que se caracteriza por um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição de informação útil e pertinente elaboradas com o objetivo de compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas.

Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspetivas sobre a Gestão Estratégica da Informação em processos de Internacionalização.

Envio em anexo o questionário em PDF e o Link para responder.

<https://pt.surveymonkey.com/r/F9WKVPK>

Agradeço desde já a vossa colaboração.

Atenciosamente,



**Alverca do Ribatejo**

**ATT: Exmo. Sr. ....**

Após contacto telefónico estabelecido com os vossos serviços, fui informado para vos enviar este e-mail.

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração.

A Inteligência Económica é um instrumento de gestão, que se caracteriza por um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição de informação útil e pertinente elaboradas com o objetivo de compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas.

Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspetivas sobre a Gestão Estratégica da Informação em processos de Internacionalização.

O questionário encontra-se neste Link, <https://pt.surveymonkey.com/r/F9WKVPK>

Contudo, caso prefira, envio também em anexo o referido questionário em formato PDF, que agradeço que após preenchido o digitalize e envie.

Agradeço desde já a vossa colaboração.

Atenciosamente, em PDF e o Link para responder.



**Alverca do Ribatejo**

### A Inteligência Económica aplicada ao Processo de Internacionalização

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração.

A Inteligência Económica é um instrumento de gestão, que se caracteriza por um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição de informação útil e pertinente elaboradas com o objetivo de compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas.

Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspetivas sobre a Gestão Estratégica da Informação em processos de Internacionalização.

Indique, por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões.

Escala: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo e 5- Concordo Totalmente

#### Tema A: Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização

1. Desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e diversificação do risco	1	2	3	4	5
2. Corresponder à procura de clientes nacionais a viver fora de Portugal	1	2	3	4	5
3. Necessidade de melhorar margens e rentabilidades	1	2	3	4	5
4. Incapacidade de maior absorção dos produtos pelo mercado nacional	1	2	3	4	5
5. Aproveitamento de benefícios fiscais disponibilizados pelo país de destino	1	2	3	4	5
6. Possibilidade de acesso a novas fontes de financiamento	1	2	3	4	5

#### Tema B: Dificuldades/barreiras que associa ao processo de Internacionalização?

7. Falta de apoio efetivo/incentivos governamentais à Internacionalização	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de mobilização de recursos financeiros e instabilidade cambial	1	2	3	4	5
9. Desconhecimento de aspetos burocráticos, jurídicos e fiscais	1	2	3	4	5
10. Desconhecimento do mercado, das formas de negociação/ barreiras culturais	1	2	3	4	5
11. Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	1	2	3	4	5
12. Dificuldade de obtenção de recursos humanos nos mercados de destino	1	2	3	4	5

**Tema C: Fontes de Informação valorizadas no processo de escolha de países para Internacionalização**

13. Existente no seio da Empresa	1	2	3	4	5
14. Disponibilizada por Organismos Nacionais Públicos de apoio às empresas	1	2	3	4	5
15. Disponibilizada por Organismos Nacionais Privados de apoio às empresas	1	2	3	4	5
16. Disponibilizada por Organismos Estrangeiros de apoio às empresas	1	2	3	4	5
17. Disponibilizada pelos meios de comunicação nacionais e internacionais	1	2	3	4	5
18. Disponibilizada pelas Universidades e Centros de Investigação	1	2	3	4	5

**Tema D: Valorização da Informação e do Conhecimento**

A organização identifica sistematicamente:

19. A informação que lhe permite antecipar as alterações dos mercados	1	2	3	4	5
20. Os mercados potenciais, mercados emergentes e mercados a evitar	1	2	3	4	5
21. As forças e fraquezas dos principais concorrentes	1	2	3	4	5
22. Novos produtos, marcas e novos concorrentes	1	2	3	4	5
23. Novos talentos nacionais e internacionais	1	2	3	4	5
24. Novas técnicas de produção e de comercialização	1	2	3	4	5

**Tema E: Apoios que considera importante no processo de Internacionalização**

25. Ações de Formação sobre a temática - Missões Empresariais	1	2	3	4	5
26. Encontros Empresariais em Portugal e no Exterior	1	2	3	4	5
27. Informação sobre os aspetos Burocráticos e Jurídicos dos diferentes países	1	2	3	4	5
28. Informação sobre o Sistema Fiscal dos diferentes países	1	2	3	4	5
29. Informações sobre os apoios Financeiros existentes	1	2	3	4	5
30. Informações sobre os Mercados Externos em geral	1	2	3	4	5

**Tema F: Recolha e Tratamento da Informação**

A organização:

31. Tem um Plano que estabelece as fontes, o tratamento e os destinatários	1	2	3	4	5
32. Avalia a credibilidade das informações e a valida a sua divulgação	1	2	3	4	5
33. Cruza a informação recolhida e alerta caso necessário a Direção	1	2	3	4	5
34. Investiga as práticas utilizadas e o desempenho da concorrência	1	2	3	4	5
35. Promove estudos de avaliação sobre a noção que os clientes têm da empresa	1	2	3	4	5
36. Investe na compreensão das necessidades dos seus clientes	1	2	3	4	5

**Tema G: Difusão da Informação útil e pertinente**

A organização:

37. Divulga a informação oralmente e informalmente	1	2	3	4	5
38. Divulga a informação de modo orientado para os diferentes serviços	1	2	3	4	5
39. Utiliza internamente a Internet/Intranet para divulgação da informação	1	2	3	4	5
40. Transmite a informação através de publicações, workshops e conferências	1	2	3	4	5
41. Possui uma comunicação pouco explorada apoiada em projetos ocasionais	1	2	3	4	5
42. Tem pelo menos um colaborador responsável pela Gestão da Informação	1	2	3	4	5

**Tema H: Segurança e Proteção da Informação**

A Organização:

43. Utiliza controlos de acesso e proteção dos suportes de informação	1	2	3	4	5
44. Utiliza processos seguros de arquivo da informação estratégica e confidencial	1	2	3	4	5
45. Utiliza software de encriptação de informação	1	2	3	4	5
46. Só os colaboradores autorizados podem utilizar discos externos e pen's	1	2	3	4	5
47. Não é permitido efetuar download's de programas/aplicações, sem autorização	1	2	3	4	5
48. O acesso a jogos, redes sociais, filmes e e-mails pessoais está bloqueado	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração.

## Apresentação da versão digital do Questionário

### Questionário - A Inteligência Económica aplicada ao Processo de Internacionalização

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração. A Inteligência Económica é um instrumento de gestão, que se caracteriza por um conjunto de acções coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição de informação útil e pertinente elaboradas com o objectivo de compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas.

Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais, e visam contribuir para a construção de novas perspectivas sobre a Gestão Estratégica da Informação em Processos de Internacionalização.

Indique, por favor o seu grau de concordância com as seguintes questões. Muito obrigado pela sua colaboração.

#### 1. Motivos que contribuíram para a decisão de Internacionalização

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo, Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desejo de conquistar novos mercados, novos clientes e diversificação do risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corresponder à procura de clientes nacionais a viver fora de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de melhorar margens e rentabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incapacidade de maior absorção dos produtos pelo mercado nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aproveitamento de benefícios fiscais disponibilizados pelo país de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de acesso a novas fontes de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Entrevista

1. Os vinhos da Empresa X estão já presentes em muitos países espalhados pelo mundo. Na totalidade em quantos países estão presentes? E quais os mercados mais rentáveis?
2. Sabemos que consumidor português continua a ser muito importante para a Empresa X, confirma que o mercado nacional absorve XX% das vendas da empresa? (Sendo a resposta negativa - Qual é o valor correto?)
3. Em termos de planeamento estratégico, quais os aspetos que mais valorizam na decisão de internacionalização? Que tipo de informação é recolhida sobre os mercados escolhidos: normas e burocracia, aspetos jurídicos, aspetos fiscais e análise do mercado (concorrência/comportamento do consumo)?
4. Como considera o esforço que os diversos organismos públicos nacionais têm feito para apoiar a internacionalização das empresas portuguesas do Setor da Vinha e do vinho? O que falta fazer?
5. A estratégia de entrada em novos mercados tem sido maioritariamente a exportação, certo? Qual a modalidade (exportação direta ou indireta) que tem sido mais privilegiada. É possível falar-me um pouco sobre o percurso da internacionalização e das principais diferenças entre os países?
6. No processo de internacionalização quais foram as maiores dificuldades/obstáculos que tiveram, onde e como as conseguiram ultrapassar?
7. Se comessem de novo, o que mudariam?
8. Em termos de projetos futuros no âmbito da internacionalização? Quais os próximos passos?

Dezembro 2016



#### Anexo 4 – E-mail recebido e recebido do Instituto da Vinha e do Vinho

**De:** Luís Almeida [<mailto:almeida.pinheiro@gmail.com>]

**Enviada:** segunda-feira, 21 de Novembro de 2016 15:58

**Para:** Presidência IVV, I.P.

**Assunto:** Pedido de informação


Exmos(as) Srs(as)

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão em Lisboa, venho solicitar que me sejam disponibilizados os nomes de empresas que já estejam internacionalizadas, ou que se encontrem a iniciar este processo. O propósito do estudo é analisar as práticas de Inteligência Económica que estão a ser aplicadas no Processo de Internacionalização de empresas do Sector do Vinho e da Vinha.

A Inteligência Económica não é mais que um instrumento de gestão, caracterizando-se por um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição de informação elaboradas com o objetivo de compreender o meio envolvente e desenvolver capacidades organizacionais que permitam antecipar, agir, reagir, identificar novos mercados e tomar decisões mais adequadas. O questionário é anónimo e todos os dados serão tratados de forma agregada, pelo que fica garantida a confidencialidade das informações prestadas.

Na esperança que serão sensíveis à importância da temática em análise, agradeço antecipadamente a atenção prestada.

Com os melhores cumprimentos



21/11/2016

Alverca do Ribatejo

----- Mensagem encaminhada -----

**De:** Anabela Alves <[aalves@ivv.min-agricultura.pt](mailto:aalves@ivv.min-agricultura.pt)>

Data: 7 de dezembro de 2016 às 15:40

Assunto: Pedido de informação

Para: "[almeida.pinheiro@gmail.com](mailto:almeida.pinheiro@gmail.com)" <[almeida.pinheiro@gmail.com](mailto:almeida.pinheiro@gmail.com)>

Boa tarde,

No seguimento do v/ mail, abaixo, que mereceu a nossa melhor atenção, informo que, por razões de preservação de dados individuais, o IVV não pode disponibilizar dados relativos a operadores económicos, exceto se os mesmos o tiverem autorizado previamente.

Neste contexto apenas é possível fornecer a informação sobre alguns operadores, que pode ser encontrada no Anuário 2015 do IVV, que pode consultar no seguinte link.

<http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=VINHOSeAGUARDENTES2015.pdf>

Informo que não pode ser enviada qualquer listagem que possibilite a criação de bases de dados.

Com os melhores cumprimentos

**ANABELA ALVES**

**Coordenadora do GJ**

---

INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO, I.P.  
Gabinete Jurídico  
Rua Mouzinho da Silveira, 5, 1250-165 LISBOA  
TEL [00351 21 350 67 00](tel:00351213506700) / FAX [00351 21 356 12 25](tel:00351213561225)  
e-mail: [aalves@ivv.min-agricultura.pt](mailto:aalves@ivv.min-agricultura.pt)  
[www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)



*Imprima este email apenas se for necessário. Proteja o ambiente.*

## Anexo 5 - Dispersão Geográfica das Empresas Portuguesas pelo Mundo (2015)

Países	Empresas	Países	Empresas
Angola	35	Bósnia-Herzegovina	2
Espanha	29	Moldávia	2
Brasil	27	Chile	2
Moçambique	25	Quénia	2
Reino Unido	17	Uganda	2
EUA	15	Malásia	2
França	14	S.Tomé e Príncipe	2
Alemanha	12	Singapura	2
Cabo Verde	11	Guiné Equatorial	2
México	9	Suécia	2
Polónia	9	Egipto	2
Colômbia	9	Austrália	2
China	8	Timor	2
Holanda	7	Costa do Marfim	1
Bélgica	7	Ilhas Cayman	1
Suíça	7	Gibraltar	1
Itália	6	Qatar	1
Marrocos	6	Líbia	1
Argélia	6	Filipinas	1
Roménia	6	Guatemala	1
República Dominicana	1	Cuba	1
Índia	5	Namíbia	1
Hungria	5	Botswana	1
República Checa	5	Tanzânia	1
Turquia	5	Bahrain	1
Irlanda	5	Indonésia	1
África do Sul	4	Malta	1
Emirados Árabes Unidos	4	Nigéria	1
Canadá	3	Ucrânia	1
Venezuela	3	Vietname	1
Luxemburgo	3	Malawi	1
Áustria	3	Zâmbia	1
Eslováquia	3	Zimbabué	1
Rússia	3	Ruanda	1
Gana	3	Perú	1
Panamá	2	Chade	1
Bulgária	2	Senegal	1
Sérvia	2	Mali	1
Jamaica	2	Guiné Bissau	1
Eslovénia	2	Dinamarca	1
Croácia	2	<b>Total de empresas</b>	<b>385</b>

Fonte: INDEG - ISCTE Executive Education, 2015

## Anexo 6 - Código de Ética da Strategic of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)

- Exercer a profissão com zelo, ser diligente, e manter um alto grau de profissionalismo, evitando todas as práticas não éticas;
- Aderir fielmente à missão, políticas, objetivos e orientações da organização;
- Garantir a conformidade com a lei;
- Revelar toda a Informação relevante em qualquer contacto, incluindo a sua identidade e a da organização;
- Respeitar convenientemente todos os pedidos de confidencialidade da Informação e das fontes;
- Promover e encorajar a conformidade com este código de ética por parte dos colaboradores internos, externos, e empresas subcontratadas.

Fonte: Tradução do Código de Ética da Strategic of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)

Adaptado de <https://scip.site-ym.com/?page=CodeofEthics>